



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

ANALÝZA SYSTÉMU CRM PRO MOBILNÍHO OPERÁTORA

Analysis of CRM System for Mobile Operator

Student: Veronika Janštová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miloslav Cváček, Ph.D.

Ostrava 2012



## Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Janštová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza systému CRM pro mobilního operátora**  
**Analysis of CRM System for Mobile Operator**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska řízení vztahů se zákazníky
3. Charakteristika společnosti Vodafone
4. Metodika shromažďování dat
5. Analýza systému CRM
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

LEHTINEN, R. Jarmo. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

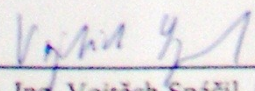
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

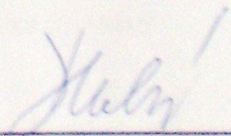
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miloslav Cváček, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty



### **Prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

.....

Místo a datum

.....

Podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Miloslavu Cváčkovi, Ph.D. za vedení práce, podnětné rady a připomínky, které mi napomohly k vypracování této bakalářské práce.

# Obsah

1	Úvod .....	6
2	Teoretická východiska řízení vztahů se zákazníky .....	8
2.1	Vývoj koncepce marketingové strategie .....	8
2.1.1	Masový marketing .....	8
2.1.2	Cílení na tržní segmenty .....	8
2.2	Vztahy se zákazníky .....	9
2.2.1	Význam vztahu se zákazníkem .....	9
2.2.2	Fáze vztahu se zákazníkem .....	11
2.2.3	Hodnota pro zákazníka .....	12
2.2.4	Ekonomické aspekty vztahu se zákazníkem .....	14
2.3	CRM .....	18
2.3.1	Definice .....	18
2.3.2	Prvky .....	20
2.3.3	Strategie .....	21
2.3.4	Segmentace .....	22
2.3.5	Strategická hodnota zákazníka .....	24
2.3.6	Koncepce komplexního CRM informačního systému .....	26
2.3.7	Procesy .....	29
3	Charakteristika společnosti Vodafone .....	33
3.1	Telekomunikační trh ČR .....	33
3.2	Vodafone v ČR .....	35
3.2.1	Poslání a cíle společnosti .....	36
3.2.2	Působení a produkty společnosti .....	37
3.2.3	SWOT analýza .....	38
3.2.4	Porterova analýza .....	39
3.3	Současný způsob řízení vztahů se zákazníky ve společnosti .....	41
3.3.1	Lidé .....	41
3.3.2	Procesy obsluhy a prodeje .....	44
3.3.3	Prodejní mapa .....	47
3.3.4	Data a technologie .....	49
4	Metodika shromažďování dat .....	51
4.1	Přípravná fáze .....	51
4.1.1	Definice problému .....	51

4.1.2	Určení cíle .....	51
4.1.3	Určení hypotéz .....	52
4.1.4	Zdroje.....	52
4.1.5	Cílový segment respondentů.....	52
4.1.6	Časový harmonogram činností.....	53
4.2	Realizační fáze .....	53
4.2.1	Sběr dat .....	53
4.2.2	Zpracování shromážděných údajů.....	54
5	Analýza systému CRM .....	55
5.1	Výsledky výzkumu .....	55
5.2	Interpretace informací vyplývajících z výzkumu .....	60
5.2.1	Lidé .....	60
5.2.2	Procesy obsluhy a prodeje .....	62
5.2.3	Data a technologie.....	65
6	Návrhy a doporučení .....	67
7	Závěr .....	70
	Seznam použité literatury .....	73
	Seznam obrázků .....	75
	Seznam tabulek .....	76
	Seznam zkratk.....	77

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá koncepcí řízení vztahů se zákazníky pomocí CRM. Teoretická část nastiňuje základní informační rámec nutný pro pochopení dané problematiky. Vysvětluje význam zákaznický orientované strategie podnikatelských subjektů v současném tržním hospodářství s vysokou mírou konkurence a osvětluje stěžejní prvky koncepce CRM. Následně popisuje současný stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Vodafone Czech Republic, a.s včetně vzhledu do aktuální situace na českém TELCO trhu. Cílem praktické části je analyzovat popsání změny aplikované v koncepci CRM v oblasti přímého prodeje a péče o zákazníky a navrhnout případná zlepšení.

## **Klíčová slova**

Marketingové strategie, Customer Relationship Management, řízení vztahů se zákazníky, prvky CRM, hodnota pro zákazníka, informační systém, procesy obsluhy a prodeje

## **Annotation**

This thesis deals with the concept of customer relationship management based on CRM. The theoretical part outlines the basic information framework necessary for the understanding of the issue. It explains the importance of customer-oriented strategy of business entities in the current market economy with a high degree of competition and highlights the crucial elements of the concept of CRM. Subsequently, it describes the current state of the customer relationship management in Vodafone Czech Republic, a.s. including insight into the current situation on the Czech TELCO market. The aim of the practical part is to analyse the described changes applied in the concept of CRM in the area of direct sales and customer care and propose possible improvements.

## **Keywords**

Marketing strategy, Customer Relationship Management, CRM, the value for the customer, information system, processes the servicing and sales



# 1 Úvod

Bezpochyby každá společnost usiluje o dosažení svého růstu, prosperity a plnění svých cílů. Současná realita je bezesporu jiná než ta před dvaceti či třiceti lety. Ekonomie nadbytku vystřídala ekonomii nedostatku, kdy trh odměňoval pouze nejpilnější a nejvýkonnější. Současný trh je nakloněn těm, kteří dodávají požadovaný produkt v požadovaném čase na požadované místo. Současní zákazníci jsou přitom díky uvolněnějšímu vysoce konkurenčnímu tržnímu prostředí a novým informačním technologiím mnohem lépe informovaní a také nároční. Tržní prostředí se neustále mění a predikce zákaznického i konkurenčního chování je obtížná. Úspěšnými se stávají jen ty firmy, které jsou schopny zkracovat inovační cyklus, kvalitně, rychle a kreativně obsluhovat trh. Tradiční marketingová koncepce typu „4P“ již není dostačujícím instrumentem k ovládnutí trhu.

Se současným převísem nabídky zcela zřejmě rostou náklady na akvizici nových zákazníků. Tržní subjekty jsou vystaveny stále tvrdší konkurenci a musí neustále soutěžit o zdroje zákazníků. Tržní podíl už nemá takovou váhu jako zákaznický podíl spolu s kvalitou zákaznické základny, čím je míněna jejich věrnost, loajalita a především procento jejich celkových výdajů z pohledu konkrétního podniku. Z tohoto důvodu je nutné zaměřit se na své zákazníky, jelikož jsou to právě oni, kdo za výrobky či služby platí a přináší tak firmě ekonomický prospěch. Stávající věrní zákazníci navíc společnosti přinášejí vyšší zisky, než zákazníci noví a proto se firmy snaží stále intenzivněji zaměřovat na udržení stávajících zákazníků a další rozvoj obchodních vztahů s nimi. Na významu tak stále nabývá prozákaznická strategie CRM – Customer Relationship Management neboli Řízení vztahů se zákazníky.

Tato bakalářská práce je věnována právě problematice CRM. Cílem je analýza změn aplikovaných v řízení CRM v oblasti přímého prodeje ve společnosti Vodafone Czech Republic, a.s, jejich vyhodnocení a navržení případných zlepšení.

Teoretická část pojednává o vývoji strategických koncepcí z pohledu zákaznických vztahů, především pak ale nastiňuje význam zákazníka a jeho hodnotu pro podnik a tím vysvětluje také podstatu a důležitost řízení vztahů se zákazníky pomocí koncepce CRM. Přibližuje prvky, na kterých celý systém stojí, nutnost jejich koordinace a kooperace a v neposlední řadě také pohled na ekonomické aspekty vztahu se zákazníkem.

Praktická část zkoumá přínosy nového IS CRM a dalších strategických změn v oblasti přímého prodeje a péče o zákazníky a analyzuje kvalitu řízení základních prvků CRM.

Zjišťuje, zda se společnosti prostřednictvím aplikovaných změn daří plnit své cíle. Tyto změny mají umožnit například rychlejší a plynulejší obsluhu zákazníků, kvalitnější spolupráci vybraných oddělení nebo snadný monitoring interakce se zákazníkem, a v konečném důsledku mají vést k efektivnější akvizici nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků a to vše za současného navýšení ARPU a CSI. Na základě skutečností zjištěných kvalitativním výzkumem jsou navržena konečná doporučení.

## **2 Teoretická východiska řízení vztahů se zákazníky**

### **2.1 Vývoj koncepce marketingové strategie**

Z hlediska marketingu se podnikání opíralo vždy o čtyři pilíře: soustředění se na tržní prostředí, koordinovaný tržně orientovaný management, výkonnost podniku a orientace na zákazníka. Je velmi důležité, aby všechny tyto pilíře byly koordinovány, respektive strategicky definovány na základě jednotné vize. V minulosti vycházela základní strategie spíše z ohledu „technologického“, později „produktového“, dnes je strategie více definována prostřednictvím „hodnoty“ (value proposition), kterou daná firma zákazníkovi přináší. Vývoj zmíněného trendu popisují v následujících subkapitolách.

#### **2.1.1 Masový marketing**

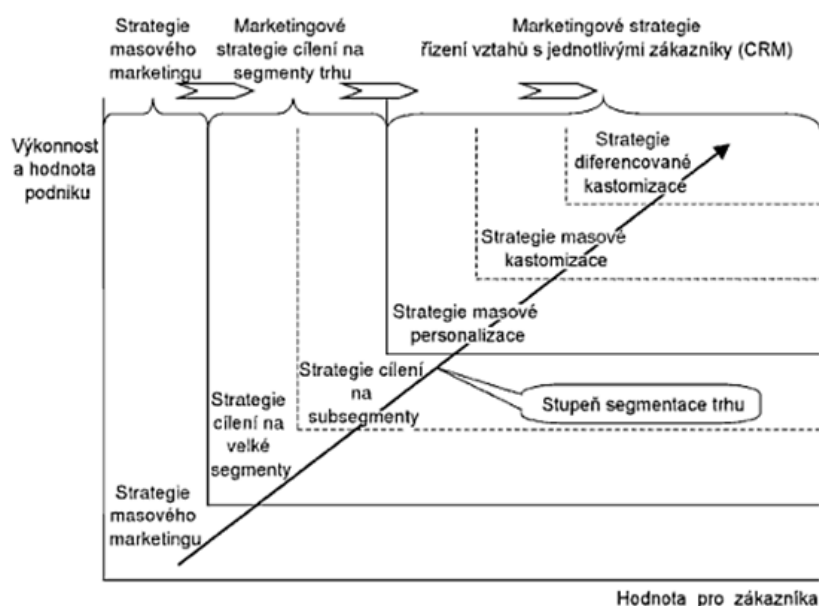
S vývojem tržního prostředí se měnily také marketingové strategie orientované na trh spotřebitele. Na počátku manažeři nevnímali rozdílnosti mezi požadavky a potřebami jednotlivých zákazníků a uplatňovali tzv. *masový marketing*. Tato strategie je použitelná v případě, že rozdíly v potřebách a chování zákazníků jsou pouze malé. Podnik pak určí nějakou ústřední potřebu všech zákazníků a na jejím základě pro ně vytváří všeobecnou hodnotu. Dnes ji jako jeden z mála stále uplatňuje např. obchodní řetězec Wall Mart, kdy základem jeho strategie je nabídka hodnoty za nízkou cenu. Obecně je strategie uplatňována zejména tam, kde je trh marketingově málo vyzrálý a většina firem stále zákazníky nesegmentuje. Patří sem také náš trh.

#### **2.1.2 Cílení na tržní segmenty**

Pod rostoucím tlakem konkurence byly firmy přinuceny vnímat své zákazníky mnohem pozorněji, diferencovat je a zvolit některou z nových strategií cílení na segmenty trhu. Příkladem firem, které v minulosti aplikovaly masový marketing a modifikovaly svou strategii, jsou např. Coca-Cola, Sony nebo Volvo.

S rozvojem podnikatelského prostředí se vymezilo několik koncepcí přístupů k zákazníkům, velmi dobře je popisuje např. Hana Lošťáková (2009) v knize *Diferenciované řízení vztahů se zákazníky*, viz Obrázek 2-1.

Obrázek 2-1 Vývoj koncepcí marketingové strategie (Lošťáková, 2009, s.14)



V posledních letech jsou manažeři vlivem vysoké intenzity soupeření a konkurence nuceni přistupovat ke každému zákazníkovi jako k jedinečné bytosti s individuálními potřebami a rozvinout jednu ze strategií individualizovaného one-to-one marketingu označovaného *CRM – Customer Relationship Management*. Ještě více než B2B trzích je trend patrný na trzích B2C. (Lošťáková, 2009)

## 2.2 Vztahy se zákazníky

Abychom mohli vůbec přemýšlet o organizovaném přístupu k zákazníkům, je nutné si uvědomit, že informační systém CRM jako technologie není samospasitelný a je pouze prostředkem a ne cílem. Je pouze nástrojem na uskutečňování CRM strategie. Pro správné fungování je také nutné dobře poznat zákazníky. Proto se hned v úvodu zaměřím na pochopení zákazníků a teprve poté se budu věnovat samotné koncepci CRM, která by bez předchozího vhledu byla bezúčelná.

### 2.2.1 Význam vztahu se zákazníkem

Význam zákazníka zajímavě charakterizoval J. Lehtinen: „Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné.“ (Lehtinen, 2007, s. 15) Z této filozofie vychází celá koncepce vztahového managementu.

Pro úspěšné vedení vztahů se zákazníky je třeba uvědomit si podstatu a význam dvou pojmů, síla vztahu se zákazníkem a loajalita zákazníka. Na první pohled jsou si velmi podobné, nicméně zatímco loajalita vychází z emocionálního prožívání, síla vztahu je širší koncept zahrnující také rozumové jednání.

Sílu vztahu ovlivňuje kromě společnosti také zákazník, jelikož on rozhoduje o tom, jak moc se nám svěřít, jak silně se nám zaváže tím, že se stane zákazníkem podniku. Z pohledu společnosti je proto každý vztah se zákazníkem řízen individuálně. Důležité jsou pocity a emoce zákazníků, jelikož ty jsou v přímé souvislosti s akceptovatelnou úrovní závazku. Za to od podniku očekávají pocit výjimečnosti a exkluzivity (např. přednostní vyřízení žádosti, osobní poradci či obchodníci apod.), různé slevy, výhody, bonusy, například v podobě věrnostních programů (např. letecké společnosti, parfumerie), speciálních nabídek pro stálé zákazníky apod.

Důležitost rozvíjení obou rovin má samozřejmě jediný konečný cíl, tedy prospěch společnosti. Pro dokreslení lze použít následující shrnutí (Lehtinen, 2007):

a) Z pohledu udržení vztahu:

- pevný vztah se zákazníkem přispívá ke zvýšení podílu na trhu, k maximalizaci počtu, rozsahu a ceny nákupu,
- upřednostňování, dobrá pověst a hodnocení zákazníků přitahuje další zákazníky,
- silný vztah ztěžuje vstup na trh dalším dodavatelům,
- nižší rychlost obměny položek v zákaznické databázi zvyšuje životnost zákazníka,
- existuje příležitost křížového prodeje v různých zákaznických skupinách.

b) Z pohledu přirozených nákladů, které způsobuje ztráta zákazníka:

- předpoklad úbytku budoucího cash-flow,
- spokojený zákazník chválí firmu zřídka, zato nespokojený mluví o svých negativních zkušenostech velmi často,
- 75% zákazníků informuje své okolí o změně dodavatele,
- získání nového zákazníka je většinou nákladnější než péče o stávajícího zákazníka.

Dobrý vztah se zákazníkem se může stát relativně nejstabilnější konkurenční výhodou, jelikož nemůže být kopírován. Závisí totiž na příliš mnoha faktorech, vazbách, poutech, vše může být šito na míru. Na rozdíl od různých produktů nelze vyrobit, imitovat, napodobit, lidé, kteří jsou jedním z hlavních pilířů vztahů, jsou vždy jedineční.

### 2.2.2 Fáze vztahu se zákazníkem

Vztah k zákazníkovi prochází několika fázemi, sledem interakcí. Během celého procesu si zákazník vytváří o podniku a jeho nabízených produktech nějaký obraz, prožívá nějaké emoce. Vnímání nabízených hodnot musí být proto pečlivě řízeno s cílem vytvořit vztahy prospěšné jak pro zákazníka, tak pro podnik.

Například Wessling (2003) vymezuje 6 fází vztahu se zákazníkem, viz obrázek 2-2 níže. Je patrné, že pro podnik je důležité nejen správné navázání a udržování vztahů, ale také jejich ukončení.

Obrázek 2-2 Fáze vztahu se zákazníkem (Wessling, 2003, s. 18)



V první fázi utváření vztahů se zákazníky je cílem podniku vytvoření správné image. Podnik může kontaktovat potenciální zákazníky sám, například prostřednictvím osobního dopisu, telefonátu, prostřednictvím internetu, reklamy v tisku, rádiu nebo TV atd. Také zákazník může vyhledat podnik např. prostřednictvím webové stránky. Proto je nutné klást důraz na všechny materiály a komunikační prostředky, které k nám mohou zákazníka dovést a ze kterých získává první dojem o firmě. Iniciativa při počátečních fázích stojí tedy vždy na straně podniku, neboť on musí vystupovat ve všech komunikačních kanálech tak, aby oslovil, zaujal a navázal kontakt.

Podaří-li se úspěšně navázat kontakt, následuje jeho rozvoj a konsolidace. V těchto fázích už může být iniciativa také na straně zákazníka, který může sám podnik znovu oslovit pro různé doplňkové služby, nové produkty a podobně. Může však veškerou komunikaci nechat opět na straně podniku a sám kontakt nevyhledávat.

V případě, že se vztah už nejeví pro jednu nebo obě ze stran jako prospěšný, perspektivní, jeho hodnota už dále nestoupá, dochází k úpadku a poté ukončení vztahu.



To může nastat jak ze strany zákazníka, který ztratí o podnik a jeho produkty zájem, nebo ze strany podniku, pokud již zákazník nepřináší zisk a jeho ztráta neznámá újmu. Z toho vyplývá, že vztahy nemají být udržovány za každou cenu. (Wessling, 2003)

### 2.2.3 Hodnota pro zákazníka

Jak bylo již zmíněno, marketing 21. století se výrazně liší od tradičního pojetí. Cílem není hledat zákazníky pro existující produkty, ale produkty pro existující zákazníky, což znamená poskytovat zákazníkům přínosy, hodnotu. Tato poskytovaná hodnota pak ovlivňuje chování zákazníků, především pak délku, hloubku a šíři vztahů, tj. motivuje je setrvat u firmy a opakovaně nakupovat, ovlivňuje také jejich postoje, vnímání a pozitivní reference o podniku. Zároveň, jako součást vztahu se zákazníkem, představuje konkurenční výhodu a tím posiluje postavení společnosti na trhu. Hana Lošťáková (2009) o hodnotě pro zákazníka mluví jako o strategické zbrani, která představuje hlavní zaměření zájmů všech marketingových aktivit. Důvodem je poznání, že hodnota předaná zákazníkům vede k loajalitě zákazníka a že loajalita a zisky jsou silně spojeny s hodnotou vytvořenou pro zákazníky. Spokojení zákazníci pak přinášejí firmě vyšší tržby a zisky a stávají se tak zdrojem hodnoty, kterou pro daný podnik představují (tzv. Customer value).

Přestože existuje mnoho odborných publikací zabývajících se vymezením pojmu hodnoty pro zákazníka, neexistuje jednotná vyčerpávající definice. Na pochopení hodnoty a jejího vlivu bylo realizováno také mnoho výzkumů, avšak přinesly spíše vzájemně rozporuplné výsledky a tím pádem také širokou škálu často zavádějících vymezení pojmu. Důvodem je to, že hodnota pro zákazníka je velmi komplexní, mnohovýznamový, subjektivní a dynamický komplex. Její proměnlivý předmět, obsah i celkové vnímání ovlivňuje (Lošťáková, 2009):

- objekt (předmět hodnocení – výrobek, služba, prodejna, vztah),
- poměr přínosů a nákladů,
- preferenční úsudek (hodnota názoru, úsudku),
- vztah k různým okamžikům v čase odrážející určitou dynamiku (např. před- a nákupní hodnota, získaná hodnota atd., dále očekávaná, požadovaná, obdržená hodnota),
- účel (jakou potřebu chce zákazník uspokojit),

- charakter vnímání (hodnota vnímaná spotřebitelem, zákazníkem),
- hodnota vyplývající ze srovnání (komparativní, relativní),
- zaměření nebo podstata konceptu (hodnota pro zákazníka pro potřeby strategického marketingu, hodnota pro spotřebitele vycházející ze spotřebitelského chování).

V podstatě to znamená, že vnímání hodnoty je velice individualistické a závislé na situaci, preferencích a zkušenostech zákazníka získaných prostřednictvím interakce s objektem (výrobek, služba, místo, věc, událost, myšlenka) a je výsledkem porovnání vnímaného přínosu a užitku a nutného obětování, úsilí a nákladů.

Jednou z velmi dobrých definic je dle mého názoru pojetí R.B. Woodruffa citované v Hanou Lošťákovou (2009), kde Woodruff definuje hodnotu pro zákazníka jako preference vnímané zákazníkem ve vztahu k výrobku či službě, jeho hodnocení určitých atributů a důsledků ve smyslu dosažení cílů zákazníka, či naplnění jeho očekávání, jež může být provedeno před nebo po užití produktu.

Ve snaze ještě více přiblížit pojem hodnoty pro zákazníka byly navrženy různé teorie a koncepční rámce za účelem sjednocení vnímání a pokud možno procesního začlenění. Lošťáková (2009, str.50-51) například uvádí následující členění:

- **Modely založené na složkách hodnoty**

Velmi jednoduchý koncept založený na složkách hodnoty je například tzv. Kanův model. Předpokládá, že celková hodnota pro zákazníka se skládá ze základních dílčích elementů hodnoty. Tento model umožňuje rozpoznat faktory, které hrají významnou roli při nákupním rozhodovacím procesu zákazníka. Ty jsou rozděleny na:

- základní faktory (to, co musí být),
- prováděcí faktory (to, co nemusí být, ale je lepší, když je přítomno),
- zpříjemňující faktory (to, co potěší, mile překvapí, je nad rámec).

Ještě lépe výše uvedené dělení definuje Chlebovský (2005). Faktory Kanova modelu označuje jako „Povinné“ (nesplnění způsobuje vysokou nespokojenost, naopak splnění je očekáváno a vliv na spokojenost je malý), „Jednorozměrové“ (čím více je požadavek splněn, tím spokojenější je zákazník) a „Atraktivní“ (nejsilnější vliv, naplnění vede

k nadproporcionálnímu nárůstu spokojenosti zákazníků, naopak nesplnění nevede k nespokojenosti).

Jak bylo řečeno, každá skupina faktorů má jinou váhu. Je však nutné si uvědomit, že prováděcí i zpříjemňující faktory se postupně pro zákazníka stanou samozřejmostí a pokud firma nebude k tomuto faktu přistupovat inovativně, ztratí svou konkurenční výhodu.

Užití modelů založených na složkách hodnoty je vhodné především při zavádění nového výrobku. Nezahrnují totiž kompletní cyklus vztahu se zákazníky, pouze jeho počáteční fáze a opomíjejí náklady spojené se získáním a užíváním produktu.

- **Modely „prostředek-cíl“**

Jsou založeny na předpokladu, že zákazníci nakupují a používají produkty za účelem splnění jimi vytyčeného cíle založeného na osobních hodnotách. Znamená to tedy přenesení osobních hodnot a potřeb do produktu. Tyto modely nejsou opět zcela komplexní, jelikož rovněž opomíjejí náklady a úsilí spojené se získáním a užíváním produktu.

- **Modely založené na poměru zisk – náklady**

Tyto modely vnímají hodnotu pro zákazníka jako rozdíl mezi užitekem, výnosy a náklady spojenými se získáním a užíváním produktu.

- **Kombinované modely**

Jelikož ani jeden z výše zmíněných modelů není sám o sobě komplexním pojetím problematiky hodnoty pro zákazníka, je nejlepším řešením jejich integrace. Obecně má takový ucelený model tři složky: model směnné hodnoty (zisky-náklady, dodavatelsko-odběratelské vztahy), model tvorby hodnoty (poznání potřeb zákazníka) a model dynamiky hodnoty pro zákazníka (hodnocení celkové nabídky dodavatele ve vztahu k osobním potřebám). (Lošťáková, 2009)

## **2.2.4 Ekonomické aspekty vztahu se zákazníkem**

Stěžejní význam hodnoty vztahu se zákazníkem spočívá v tom, jak velké výnosy může podnik z konkrétního vztahu získat. Z ekonomického hlediska můžeme tento vztah hodnotit pomocí dvou různých indikátorů. Jedním z nich je podíl objemu určitého zákazníka na celkovém objemu prodeje podniku. Ziskovost je pro podnik rozhodující, protože umožňuje rozlišit přístup k jednotlivým zákazníkům a minimalizovat tak náklady na neziskové klienty ukončením vztahu s nimi. V praxi to pak znamená, že zákazníky můžeme na tomto základě

rozdělit podle jejich strategické důležitosti. Je však nutné, aby si podnik uvědomil, že s rostoucím podílem na celkovém objemu odběrů/prodejů exponenciálně roste riziko spojené se vztahem k tomuto zákazníkovi. Jeho ztráta může v určitých případech významně ohrozit přežití podniku. Ziskovost vztahu lze pak vypočítat jednoduše jako rozdíl odhadovaných příjmů a vynaložených nákladů (fixní náklady a investice do vztahu). Truneček tento vzorec definuje takto: „hodnota zákazníka = současné a očekávané budoucí hodnoty konkrétního zákazníka diskontované na jeho čistou současnou hodnotu“. (Chlebovský, 2005, s. 53)

Doplňujícím aspektem je délka trvání vztahu se zákazníkem a jeho spokojenost. Platí zde jednoduché pravidlo, čím déle trvá a čím je spokojenější, tím lépe. (Lehtinen, 2007) Obrázek 2-4 velmi dobře znázorňuje, jak spokojenost ovlivňuje setrvání u podniku.

Obrázek 2-3 Vliv spokojenosti na setrvání zákazníků (Lošťáková, 2009, s. 95)



Při výše zmíněném propočtu hrají v praxi důležitou roli čtyři kvantifikovatelné veličiny: obrat, náklady, investice a riziko. Je nutné si uvědomit, že klient, který je v současnosti ztrátový, může v budoucnu přinést podniku vysoké zisky. Proto by měl management při svém rozhodování o následujícím vývoji vztahu se zákazníkem brát v úvahu také životní cyklus zákazníka a s ním spojený potenciál a analyzovat, jak se v průběhu cyklu mění klientské potřeby a jak je může firma uspokojit. Pro identifikaci nejlepších zákazníků je tedy třeba zjišťovat ziskovost a hodnotu klientů během celého životního cyklu. Cílem

společnosti je pak co největší množství ztrátových klientů převést na ziskové a naopak přijít o co nejméně klientů ziskových.

Následující Obrázek 2-5 ukazuje, jak lze zákazníky rozdělit do čtyř skupin v závislosti na jejich aktuální ziskovosti a budoucím potenciálu. Ideální jsou tedy zákazníci, které můžeme zařadit do „Dojného“ segmentu, kde je míra ziskovosti i celoživotní potenciál maximální. Velké množství pozornosti si však zaslouží segmenty „Udržovací“, kde je vysoká ziskovost a nízký potenciál, a „Růstový“, kde je naopak nízká ziskovost a vysoký potenciál. Pokud totiž dokážeme správně odhadnout potřeby těchto zákazníků a dokážeme vhodně implementovat nové přístupy a opatření, je zde relativně vysoká pravděpodobnost, že se tito zákazníci přesunou do nejpreferovanějšího „Dojného“ segmentu. V úplném kontrastu pak stojí tzv. „Útlumový“ segment, jehož ziskovost i potenciál jsou tak nízké, že by žádné dodatečné náklady na udržení zákazníka neměly význam. Proto je nejlepším řešením s takovými zákazníky vztah ukončit a přenechat je konkurenci.

Obrázek 2-4 Rozdělení zákazníků podle jejich ziskovosti a potenciálu (Chlebovský, 2005, s. 54)

Ziskovost	Vysoká	<b>Udržovací segment</b> Minimalizovat náklady	<b>„Dojný“ segment</b> Osobní přístup Nejkvalitnější služby
	Nízká	<b>Útlumový segment</b> Přenechat konkurenci	<b>Růstový segment</b> Osobní přístup Nabízet ziskovější produkty
Nízký      CLV – Celoživotní potenciál      Vysoký			

Podaří-li se firmě rozdělit své zákazníky do vyobrazených skupin, může mnohem efektivněji zaměřit své zdroje správným směrem. K zařazení často není ani třeba exaktních propočtů, ale stačí dostatečná zkušenost. Nicméně namátkové propočty a aplikace např. metody ABC může často přinést až překvapivé výsledky. (Chlebovský, 2005)

Následující tabulka ukazuje příklad reálného výpočtu bilance vztahu se zákazníkem.

Tabulka 2-1 Zjednodušená bilance vztahu se zákazníkem (Lehtinen, 2007, s. 87)

Celkový obrat, který zákazník přinesl	100
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opravné položky</li> <li>• Přímé náklady výroby</li> </ul>	2 40
Zisk 1	58
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Náklady vztažené k tomuto vztahu se zákazníkem (slevy apod.)</li> </ul>	10
Zisk ze vztahu se zákazníkem	48
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podíl na nákladech marketingu</li> <li>• Podíl na ostatních nákladech</li> </ul>	6 4
<b>Návratnost vztahu se zákazníkem</b>	<b>38</b>

Můžeme tedy shrnout, že zákazník jako nositel hodnoty přináší společnosti zisk také v závislosti na tom, jak spokojený se u firmy cítí být. Proto je pro podnik důležité neustále své zákazníky vnímat. Během každé interakce poskytuje zákazník o sobě podniku nějaké informace. Ty jsou velmi důležité pro rozvoj a upevňování vztahů a je nutné je pečlivě systematicky zaznamenávat. Zároveň je nutné, aby se nashromážděné informace uchovávaly tak, aby byly k dispozici tam, kde jsou opravdu zapotřebí a nenacházely se pouze archivované někde uvnitř podniku. Neefektivní distribuce získaných informací bývá jednou z nejčastějších překážek při rozvoji vztahů se zákazníky. Analytické nástroje CRM výrazně rozšiřují možnosti využití informací uložených v rozsáhlých databázích. V těchto databázích jsou uloženy záznamy o historii aktivit spojených se zákazníkem. K analýzám těchto datových skladů se používají metody a nástroje dolování dat (Data Mining). Pomocí těchto nástrojů lze vyhledávat zatím nezjištěné závislosti, z pohledu CRM jde především o hledání vzorů a trendů v chování zákazníků. Analytické nástroje v kombinaci s Data Miningem slouží také k modelování budoucího chování zákazníků. Jejich pomocí se vytvářejí modely výpočtu tzv. závislých proměnných reprezentujících pravděpodobnost určitého chování zákazníka. Tyto proměnné jsou závislé na velkém množství jiných závislých a nezávislých proměnných, jako je demografická struktura, současně užívané produkty, chování, reakce na nabídky apod.



K modelování závislostí se používají metody rozhodovacího stromu, neuronové sítě, shlukování MBR algoritmy atd. V posledních několika letech se také prosazuje mimo správy marketingových akcí i funkce pro správu sledování životního cyklu výrobku. Tyto nové funkce poskytují nezbytné informace pro produktové manažery, kteří mohou sledovat životní cyklus jednotlivých produktů a tím se připravit na inovace či přípravu nového produktu v předstihu.

Jedním z prvních úkolů při implementaci IS CRM je proto vytvoření jedné ucelené databáze, která bude přístupná všem uživatelům systému. Podstatou CRM je totiž propojení všech útvarů napříč firmou a zajištění plynulého toku informací a sledu interakcí. (Wessling, 2002)

## 2.3 CRM

CRM je zkratkou pro Customer Relationship management., tedy Řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o metodu řízení činností uvnitř společnosti a způsob komunikace se zákazníky tak, aby byla zajištěna dlouhodobá spokojenost a loajalita zákazníka a zároveň se posílilo také dobré jméno společnosti. Toto vedení zákaznických vztahů tedy řídí každý kontakt se zákazníkem, sběr informací o zákaznících a jejich využití tak, aby hodnota zákazníka pro firmu byla co nejvyšší.

### 2.3.1 Definice

CRM nelze zcela jednoznačně definovat, jelikož je to komplexní přístup napříč celým podnikem. Nicméně velmi zajímavé jsou následující definice:

Jedním z nejlepších a nejkompexnějších je pojetí Ing. Pavla Zemene, který CRM popisuje jako *činnost, jejímž prostřednictvím se firma snaží identifikovat, kvalifikovat, získat, rozvinout a udržovat stále stabilnější a vzájemně výhodnější vztahy se zákazníky nabídkou odpovídajících produktů nebo služeb vhodnému segmentu zákazníků, ve vhodnou dobu za odpovídající cenu. CRM integruje prodej, marketing, servis, plánování podnikových zdrojů, řízení dodávek prostřednictvím automatizovaných podnikových procesů, technologických řešení a informačních zdrojů, které vedou k maximálně kvalitnímu styku s každým jednotlivým zákazníkem.*

*Procesy CRM umožňují existenci efektivních vztahů mezi firmou, jejími zákazníky, partnery, dodavateli a zaměstnanci.*<sup>1</sup>

*CRM (Customer Relationship Management) lze charakterizovat jako nástroj pro podporu marketingových či obchodních oddělení ve společnosti, který má návaznost od operativních úseků na pracovištích (například hotline, infolinka či servisní středisko), až po vrcholové vedení podniku (taktické a strategické plánování, hodnocení obchodníků, podklady pro přístup ke kategoriím partnerů apod.). (Korejs, 2010)*

Podle pojetí H. Wesslinga *Customer Relationship Management (CRM)* znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samotné procesy s přidanou hodnotou. (Wessling, 2002, s.16)

*„Customer Relationship Management je podnikatelská strategie zaměřená na maximalizaci hodnoty podniku pomocí získávání, rozvoje a udržení správných zákazníků. Tato strategie se naplňuje zavedením organizačních opatření, celofiremních procesů a s využitím specializovaných IT technologií,“* konstatuje Miroslav Čábel, Business Analysis Manager společnosti Adastra. (Pittner, Prokůpek, 2007)

Osobně nejvíce sympatizuji s *Olgou Koupilovou*, manažerkou implementací *Helios Green* ve společnosti *LCS*, která o CRM mluví takto: *„Řízení vztahu se zákazníky je dnes jednou z klíčových aktivit pro podnikání prakticky každé firmy. Nestačí jen mít na paměti požadavky zákazníků. Vyplácí se spolupracovat s nimi v plném smyslu toho slova. Díky CRM je společnost schopná lépe řídit a koordinovat interakci s klientem napříč celou firmou, neboť CRM pomáhá k dokonalému využití každého kontaktu se zákazníkem.“* (Pittner, Prokůpek, 2007)

Cílem CRM by pak měl být podle Petra Hampejse, produktového manažera Microsoft Dynamics CRM, *definovaný, konzistentní způsob jednání zaměstnanců podniku*

---

<sup>1</sup> *Www.mandk.cz: Řízení vztahů se zákazníky CRM. ZEMENE, Pavel. 20.1.2005 [cit. 2011-12-25]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2006010011>*

*při komunikaci s potenciálními zákazníky a vyřizování požadavků těch existujících: „Nejde o to, abychom o zákazníkově věděli vše, ale naopak aby zákazník měl dostatečný přehled o dodavatelské společnosti, a ta se snažila tento obraz co možná nejlépe naplňovat.“ (Pittner, Prokůpek, 2007)*

Marketingová strategie CRM se snaží vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče o každého jednotlivého zákazníka formou individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek. CRM se tedy nezaměřuje pouze na to, jak zákazníky získat, nýbrž na to, jak je o ně následně pečováno, aby byli spokojeni a k firmě co nejloajálnější. Za takových podmínek znamená zvýšení hodnoty pro zákazníky zpětně zvýšení hodnoty zákazníka pro podnik, což je jedním z cílů managementu. (Lošťáková, 2009)

### **2.3.2 Prvky**

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé (lidský kapitál, zákazníci), obchodní procesy (zaměření, prolínání) a technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost). Doplnuje je čtvrtý prvek, obsahy (data, obsah), symbolizující softwarový podíl. Aby CRM fungovalo v praxi, je nutné sloučení všech prvků do jedné koncepce. Akcent pouze na jeden z nich znamená vždy budoucí neúspěch. Jelikož CRM integruje již zavedená řešení (one-to-one marketing, automatizaci prodeje, Call Centra a další) spadající do dílčích kompetencí marketingu, odbytu personalistiky nebo controllingu, je nutné, aby byla celá koncepce vnímána jako nadřazená souhrnná organizační jednotka provádějící koordinaci všech složek. (Wessling, 2002) Jak už jsem ale zmiňovala, je implementace strategie CRM velmi komplexní a dlouhodobá záležitost s celou řadou aspektů. Jak říká Jiří Mates, Senior Business Consultant ve společnosti Ness Czech, *„Na jednom konci této řady je vybudování potřebné ICT infrastruktury, na druhém pak změny procesů fungování společnosti, jejího organizačního uspořádání a systému hodnocení zaměstnanců. V žádném případě nelze vybudování CRM vyřešit pouze výběrem dodavatele konkrétní CRM technologie.“* (Pittner, Prokůpek, 2007)

### 2.3.3 Strategie

Aby mohl být informační systém CRM úspěšně ve firmě zaveden, je pro firmu nutné, aby si byla plně vědoma, co přesně má nový systém obsahovat. Proto je nutné vytvořit strategii, od které se budou odvíjet požadavky na informační systém.

Prvně si firma určuje tzv. globální strategii, která nahlíží na podnik jako celek bez přílišných detailů. Na ni pak navazují dílčí, podrobnější strategie, např. procesní, informační atd. Vše musí být navzájem konzistentní a musí se navzájem doplňovat.

Strategie je plán činností, který:

- Obsahuje nejdůležitější rozhodnutí, které je nutno vykonat pro efektivní řízení vztahu se zákazníky.
- Jedná se o rozhodnutí o tom, kteří zákazníci jsou pro podnik podstatní a kteří nikoliv, které produkty bude podnik prodávat, jaké komunikační kanály bude podnik využívat, jakou strukturu a organizaci podnik v rámci CRM zvolí.
- Zdůvodňuje a dává podklady pro rozhodnutí v etapě specifikace systému CRM, především pro specifikaci technologie, procesů a organizace CRM.
- Definuje hlavní efekty, kterých má být v rámci CRM dosaženo. Vedle těchto efektů také určuje, jak tyto efekty měřit (definuje metriky) a kdo je zodpovědný za dosažení těchto efektů.
- Je motivujícím faktorem pro zaměstnance podniku. Zná-li zaměstnanec strategii CRM podniku, ve kterém pracuje, dokáže se lépe ztotožnit s podnikovými cíli a kulturou podniku. Strategie CRM obsahuje informace, které dávají zaměstnancům jasnou představu o tom, že spokojený zákazník je hlavním smyslem jejich činnosti.
- Je vhodným řídicím prostředkem managementu podniku. Management má v rukou nástroj, na základě kterého je schopen vydávat rozhodnutí o chování podniku, plánovat investice do inovace procesů podniku, technologie, rozhodovat o organizačních změnách a vyhodnocovat míru dosažení požadovaných efektů.
- Je kvalitním podkladem pro investory a finanční analytiky. Potenciální investoři a finanční analytici očekávají nízké riziko vložených prostředků a jejich návratnost.

- Je zřetelnou zprávou pro konkurenci. Konkurence vnímá podnik také z hlediska informací, které se o podniku šíří. Podnik se na základě strategie CRM vymezuje vůči své konkurenci a strategie CRM se stává nástrojem konkurenčního boje.

CRM strategie podniku se skládá z následujících oblastí:

1. **Strategie zákazníků** - rozhodnutí o tržních a zákaznických segmentech a volba přístupů k těmto segmentům.
2. **Strategie produktů** - rozhodnutí o volbě a vlastnostech produktů, které bude podnik prodávat svým zákazníkům.
3. **Strategie distribučních kanálů** - rozhodnutí o volbě a vlastnostech distribučních kanálů, prostřednictvím kterých bude podnik prodávat své produkty.
4. **Strategie struktury** - rozhodnutí o volbě technologií, nastavení procesů CRM a přístupu k zaměstnancům podniku.<sup>2</sup>

#### 2.3.4 Segmentace

Segmentace zákazníků hraje klíčovou roli v celém řízení zákaznických vztahů. Často nelze obsluhovat celý trh, proto musí mít společnost dostatečně jasno v tom, na jaké zákaznické vztahy se hodlá soustředit. Díky segmentaci je možné vytvořit rovnováhu mezi příznivou zkušeností zákazníka s dodavatelem na jedné straně a maximálními a dlouhodobě generovanými příjmy dodavatele a loajalitou zákazníka na straně druhé. Správně zvolená strategie segmentace a její bezchybná integrace s oblastí poskytovaných služeb vytváří základní rámec pro zajištění maximální možné spokojenosti zákazníků podle hodnoty, kterou přinášejí podniku.

Na úrovni zákaznické základny je hlavním cílem řízení rozhodnout, zda bude zákaznická základna rozdělena do různých skupin a zda pro ně mají být vytvořeny odlišné strategie vztahů se zákazníky. K tomu slouží proces segmentace. S pomocí strategií vztahů se zákazníky je třeba zajistit co nejvyšší nárůst hodnoty zákaznické základny.

---

<sup>2</sup> KOPŘIVA, Petr. Budování strategie CRM - I.díl. In: [online]. 23.02.2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/budovani-strategie-crm-i-dil.htm>

Segmentace je ideální pro firmy, které plní následující předpoklady:

- Zákazníci mají různé potřeby z hlediska prodávaného zboží nebo služeb.
- Dochází k dostatečnému počtu transakcí s velkým počtem koncových zákazníků.

Segmentace zákazníků se řídí mnoha aspekty. Zákaznickou bázi můžeme rozčlenit na základě životního stylu, behaviorálních aspektů, socio-demografických aspektů atd. Níže je uveden další, velmi jednoduchý princip členění. Dle mého názoru je však málo komplexní a plně neodpovídá požadavkům pro segmentaci zákazníků.

- Obrat generovaný zákazníkem,
- náklady na získání a udržení zákazníka,
- výsledný zisk na zákazníka.<sup>3</sup>

Na základě výše zmíněných aspektů můžeme zákaznickou bázi rozdělit do více kategorií zohledňujících zejména finanční přínosy podniku s cílem rozhodnout se, zda bude pro každý segment zvolena různá strategie řízení zákaznických vztahů.

Další cíle segmentace jsou:

- znásobení response rate (odpovědí) a konverzí (nákupů) oslovené skupiny,
- znásobení návratnosti kampaně (ROI) u přímé komunikace poštou, telefonem apod.,
- vyšší důvěryhodnosti značky, a tím vyšší čtenosti dalších nabídek,
- snížení informační zátěže neoslovených.<sup>4</sup>

Velmi častým zjištěním je to, že malé procento příjmově nejvýznamnějších zákazníků vytváří většinu zisku, zatímco podobné procento nejméně významných zákazníků generuje mizivé či dokonce záporné zisky. Podíl mezi zákazníky generujícími vysoké zisky a zákazníky s malým přínosem se odvětví od odvětví liší. Například finanční instituce a letečtí dopravci mohou mít 20 % zákazníků, kteří vytvářejí až 150 % jejich zisků, avšak tento profit je zřetelně snížen náklady spojenými s "levnějšími" zákazníky. Nicméně, většina zákazníků tvoří zlatý střed, kde lze velmi dobře předvídat up-sell a cross-sell příležitosti a pozitivně ovlivnit finanční úspěch podniku.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> <http://crm.crm.sweb.cz/segmentace-zakazniku.html>

<sup>4</sup> <http://www.crmforum.cz/trendy/segmentace-zakazniku.html>

<sup>5</sup> <http://www.systemonline.cz/clanky/budovani-strategie-crm-i-dil.htm>



Při segmentaci zákazníků velmi často vyplývá platnost Paretova pravidla, tedy že 20% zákazníků typicky tvoří 80% obrátu / zisku společnosti.

Další známý model segmentace dle hodnoty zákazníka je Metoda ABC, avšak postupně se od něj upouští. Segment A tvoří zákazníci, kteří jsou jako první v pořadí a jejichž kumulovaný zisk tvoří např. 60% celkového obrátu. Segment B tvoří v pořadí následující zákazníci, jejichž zisk tvoří dalších např. 30%. V segmentu C jsou zařazeni ti nejmenší zákazníci, resp. zákazníci se záporným ziskem. ABC segmentům je pak věnována rozdílná pozornost. Největší je věnována segmentu A - klíčoví zákazníci a segmentu C - zejména zákazníkům, kde je zisk záporný (zde je potřeba zisk zvýšit nebo s těmito zákazníky přestat spolupracovat).

Určit klíčové zákazníky touto metodou je rychlé a jednoduché, protože lze využít běžně dostupná data. Nevýhodou je, že se používá pouze jedno kritérium a metoda nijak nezohledňuje výhled do budoucna. Proto se dnes v praxi tato metoda určení klíčových zákazníků přestává používat.

### **2.3.5 Strategická hodnota zákazníka**

Abychom mohli se zákaznickými skupinami pracovat, musíme znát strategickou hodnotu zákazníků. Teoreticky byla hodnota zákazníka popsána již v předešlých kapitolách, a nebudu se tedy k popisu této problematice dále vracet. Větší pozornost budu nyní věnovat konkrétnějším technikám propočetů a určování hodnoty zákazníka.

Zákazníky je možné hodnotit podle mnoha kritérií, např. průměrná marže na obchodní případ, roční obrát v peněžních nebo měrných jednotkách apod. V současnosti je velmi diskutovaným pojmem tzv. strategická hodnota zákazníka. Oproti současné hodnotě zákazníka, která nám poskytuje komplexní hodnocení zákazníka v krátkodobém horizontu (většinou 1 roku), vyjadřuje strategická hodnota zákaznickou atraktivitu pro firmu po celou dobu jeho vztahu s firmou. V anglické terminologii je označována jako „customer lifetime value“ (CLTV) – celoživotní hodnota zákazníka. Strategická hodnota zákazníka (CLTV nebo LTV) je definována jako současná hodnota všech budoucích profitů z daného zákazníka. Cílem je vypočítat dlouhodobou hodnotu, kterou zákazník společnosti přinese, pokud bude celou dobu nakupovat pouze u této jedné společnosti. Metoda se používá na spotřebním trhu a tam, kde jsou se získáním zákazníka spojeny vysoké náklady, které mají dlouhodobější návratnost.

Takto spočítaná hodnota zákazníka je také dobrým argumentem pro získání marketingového rozpočtu. Např. jeden americký supermarket spočítal, že průměrný nákup, který u něho uskuteční za svůj život jeden člověk je 350 tisíc dolarů. To je již dobrý důvod pro zasílání marketingových letáků. Je však nutné si uvědomit, že pro co možná nejsprávnější výpočet je nutné důsledně oddělovat náklady spojené a vyvolané obsluhou zákazníků od veškerých nákladů, které nejsou ovlivněny marketingovou činností. Stanovení CLTV je tedy spojeno s řadou komplikací při vymezování příjmů ze zákazníka a relevantních nákladů, odhadem doby konání vztahu se zákazníkem atd.

Jedním z prezentovaných postupů výpočtu CLTV je následující (Lošťáková, 2009, s. 108):

- odhad, kolikrát zákazník u společnosti pravděpodobně nakoupí,
- odhad průměrné výše tohoto nákupu,
- odhad pravděpodobnosti dalších prodejů díky cross-sellingu a up-sellingu,
- odečet nákladů na obsluhu zákazníka,
- přičtení hodnoty prodejů, které společnost získá díky referenci u tohoto zákazníka,
- výsledná hodnota vynásobená průměrnou marží.

$$CLV = \sum_{t=0}^n \frac{\check{Z}}{(1+i)^t}$$

( $\check{Z}$  = čistý zisk,  $i$  = úroková míra,  $t$  = období, typicky rok)

Tento výpočet samozřejmě není nikdy možné provést přesně, proto se vždy snažíme pouze o nalezení finančního modelu, který umožní co nejlepší odhad hodnoty zákazníka. Důležité je si uvědomit, k čemu vlastně hodnotu zákazníka potřebujeme určit a na základě této potřeby stanovit finanční model, který bude pro splnění této potřeby dostatečný.

Dále se doporučuje model doplnit i o zahrnutí rizika, kterým je např., že se potenciálního zákazníka nepodaří získat, že existující vztah se zákazníkem bude

ukončen nebo že se skutečný čistý zisk či stanovená doba vázání zákazníka budou lišit od plánu.<sup>6</sup>

### **2.3.6 Koncepce komplexního CRM informačního systému**

Jak už bylo zmíněno výše, CRM jako technologie je nástrojem pro uskutečňování CRM strategie. Je to podpůrný prostředek pro řízení a automatizaci vybraných firemních procesů. CRM jako strategii lze definovat jako integraci a koordinaci marketingu, prodeje a zákaznického servisu v jednotný a ucelený přístup k péči o každého konkrétního zákazníka. Technicky zahrnuje možnosti využití všech dostupných komunikačních kanálů, znalostních databází či webových portálů. CRM pojetí péče o zákazníky vyžaduje orientaci firemních procesů a strategie na zákazníka.

Pro optimální fungování v každé firmě bývá systém dopraven dodavatelem do podoby plně vyhovující firemním procesům a požadované komunikaci. Hlavními nevýhodami IS CRM je vysoká pořizovací cena, nutnost zajistit dobře proškolené uživatele a trvalou údržbu systému. Typickými představiteli takovýchto systémů jsou americký Siebel nebo evropský Marketing Manager. Pro přehlednost lze základní informace o jednotlivých typech systému shrnout do následující Tabulky 2-2:

---

<sup>6</sup> CLV (Customer Lifetime Value). In: [online]. 23.02.2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovník-pojmu/hodnota-zakaznika-clv.html>

**Tabulka 2-2 Typy informačních systémů CRM, zdroj: <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-od-sanonu-pastelek-a-diare-k-sofistikovanemu-e-systemu.htm>**

Typ systému	Zvolený představitel	Základní charakteristika	WWW odkaz
Systém papírové databáze	<b>ADK</b>	Nulová automatizace vyžadující neustálé opakování činností. Na druhou stranu je levný a není závislý na výpočetní technice. Dobře demonstruje jednotlivé pracovní procesy, proto z něho vycházejí všechny elektronické typy systémů.	<a href="http://www.adk.cz">www.adk.cz</a>
Řešení postavené na balíku programů typu Office	<b>Microsoft Office</b> <b>Lotus Smart Suite</b>	Umožňuje částečnou automatizaci procesů. Lepších výsledků dosáhnou pouze pokročilí uživatelé počítačové techniky, kteří si dokáží sami vytvořit podpůrné programy a makra pro vyšší stupeň automatizace. Výhodou je nízká pořizovací cena - tyto programy dnes již bývají standardním vybavením naprosté většiny počítačů.	<a href="http://www.microsoft.com">www.microsoft.com</a> <a href="http://www.lotus.com">www.lotus.com</a>
Programy pro správu kontaktů a management času	<b>ACT!</b>	Propracovaná databáze obhospodařovaných kontaktů vytvářející záznam historie aktivit spojených se zákazníkem. Architektonicky je postavena otevřeně s možností propojení s dalšími programy, především skupinou kancelářských nástrojů. Výhodou je snadnost obsluhy a údržby. Jsou vhodné především pro malé a střední organizace.	<a href="http://www.act.com">www.act.com</a>
Komplexní CRM e-systémy	<b>Siebel</b> <b>Marketing Manager</b>	Komplexní informační systém zahrnující moduly zaměřené na marketing, služby, správu obchodních partnerů, správu zaměstnanců a správu analytických a výrobních procesů. Architektonicky jde o velmi otevřený systém postavený na www základě a plně podporující různé podoby elektronické komunikace a obchodování.  Většinou bývají k dispozici samostatné verze pro různé typy podnikání (peněžní služby, B2B, obchod se spotřebním zbožím apod.). Pro optimální fungování ve firmě bývá systém upraven na míru. Vyžaduje dobře proškolené uživatele a trvalou údržbu.	<a href="http://www.siebel.com">www.siebel.com</a>  <a href="http://www.marketing-manager.cz">www.marketing-manager.cz</a>  <a href="http://www.update.com">www.update.com</a>

Komplexní informační systém CRM je tvořen čtyřmi základními moduly:

- automatizace prodejních činností,
- automatizace marketingových činností,
- automatizace servisních činností a zákaznické podpory,
- elektronické obchodování.

Jejich charakteristiku uvádím níže.

#### ***Automatizace prodejních činností***

Tento modul se považuje za základní kámen CRM. Měl by všem obchodníkům, případně externím obchodním partnerům, umožnit rychlý a snadný přístup k důležitým informacím

o zákaznících, plánování pracovního programu a využití dalších prodejních nástrojů zahrnutých do systému. Hlavní funkce modulu:

- správa kontaktů a plánovač času,
- správa nových, dosud neidentifikovaných kontaktů (Lead management),
- nástroje pro tvorbu souhrnných zpráv pro management,
- nástroje pro vzdálený přístup uživatelů k systému,
- správa obchodních partnerů (zajištění efektivní spolupráce s distributory a dalšími obchodními partnery pracujícími s firemními produkty).

### ***Automatizace marketingových činností***

Tento modul je považován za srdce IS CRM. Hraje klíčovou roli při tvorbě strategií a taktik dlouhodobě úspěšné péče o zákazníky. Význam tohoto modulu stále stoupá a dá se očekávat, že převeze dominantní roli, kterou dosud měla Automatizace prodejních činností. Hlavní funkcí tohoto modulu je Správa marketingových kampaní, která zahrnuje:

- Roztřídění zákazníků v databázi do skupin (segmentů trhu) a řízení samostatných kampaní pro jednotlivé skupiny. Je důležité, aby modul dovedl maximálně personalizovat kampaně pro jednotlivé segmenty zákazníků.
- Všechny dostupné formy komunikace se zákazníky, tj. e-mail, Internet, telefon, tisk, rozhlasová či televizní média. Důraz je kladen především na moderní elektronické kanály (např. Direct Mailing).
- Vyhodnocování kampaně prováděné sofistikovanými procedurami jako součástí modulu.
- Zajištění vzájemné provázanosti mezi marketingovým a prodejním modulem. Při marketingových kampaních je důležitá vzájemná součinnost s jednotlivými prodejními týmy. Marketingové oddělení musí poskytovat všechny potřebné informace obchodníkům (katalogy produktů, prezentace, cílové skupiny zákazníků, informace o konkurenci atd.) a naopak musí předávat informace o reakci zákazníků (zpětná vazba). Tyto mohou pomoci při případných korekcích marketingové kampaně.

Kromě Správy marketingových kampaní se začíná v tomto modulu prosazovat také funkce Správy životního cyklu výrobku. Její důležitost totiž narůstá se zkracováním průměrného

životního cyklu výrobku. Funkce pomáhá především při tvorbě návrhů nových produktů a jejich zavádění na trh.

#### ***Automatizace servisních činností a zákaznické podpory***

Úkolem tohoto modulu je zefektivnit komunikaci se zákazníky a správu servisních činností po prodeji. Základní funkce jsou:

- zákaznické centrum – kombinuje možnost komunikace po telefonu (Call Centrum) a Internetu (internetová samoobsluha),
- servisní centrum – umožňuje správu a efektivní využívání dostupných servisních techniků, náhradních dílů a jiného materiálu.

#### ***Elektronické obchodování***

Jde o nejmladší modul zažívající silný rozmach. Ve většině případů jde o samostatnou aplikaci na přístupové bázi internetového prohlížeče. Umožňuje automatizované uskutečnění obchodu v elektronické formě. Je důležité zajistit maximální propojenost s ostatními moduly CRM systému.

Důležitou vlastností CRM informačního systému je jeho propojitelnost s okolím, tj. s dalšími informačními systémy, které firma používá. Většina CRM informačních systémů poskytuje podporu pro komunikaci s Office aplikacemi či jinými komunikačními aplikacemi. Další propojení na používané finanční, logistické či jiné systémy je pro CRM systémy individuální. V případě Vodafone je to napojení například na systém pro evidenci reklamací RTUR.<sup>7</sup>

### **2.3.7 Procesy**

Z průzkumů, které se věnují úspěšnosti implementace CRM,, vyplynulo, že pouze třetina podniků byla ve svém snažení úspěšná. Příčinou byla nedostatečná pozornost všem aspektům zavádění CRM. Naopak třetina úspěšných společností se dle průzkumu první řadě soustředila na inovaci procesů vztahu se zákazníky a přípravu pracovní síly (tj. přípravu na

---

<sup>7</sup> CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému. In: [online]. 23.02.2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-od-sanonu-pastelek-a-diare-k-sofistikovanemu-e-systemu.htm>



změnu kvalifikace, vyplývající ze změny procesů CRM, zaškolení na nové technologie CRM, komunikaci a osvětu k CRM), až poté se soustředily na výběr, nákup a implementaci technologie CRM. Z toho vyplývá, že je nanejvýš nutné nevěnovat se pouze výběru systému a očekávat, že jeho zavedení stačí ke zlepšení celé situace vztahů se zákazníky, ale naopak se soustředit na lidský faktor a procesy vázané na CRM.

Základní procesy, které je nutné pro úspěšnou implementaci CRM nadefinovat, ukazuje Obrázek 2-7. Koncept rozděluje řízení podnikových procesů do pěti úrovní:

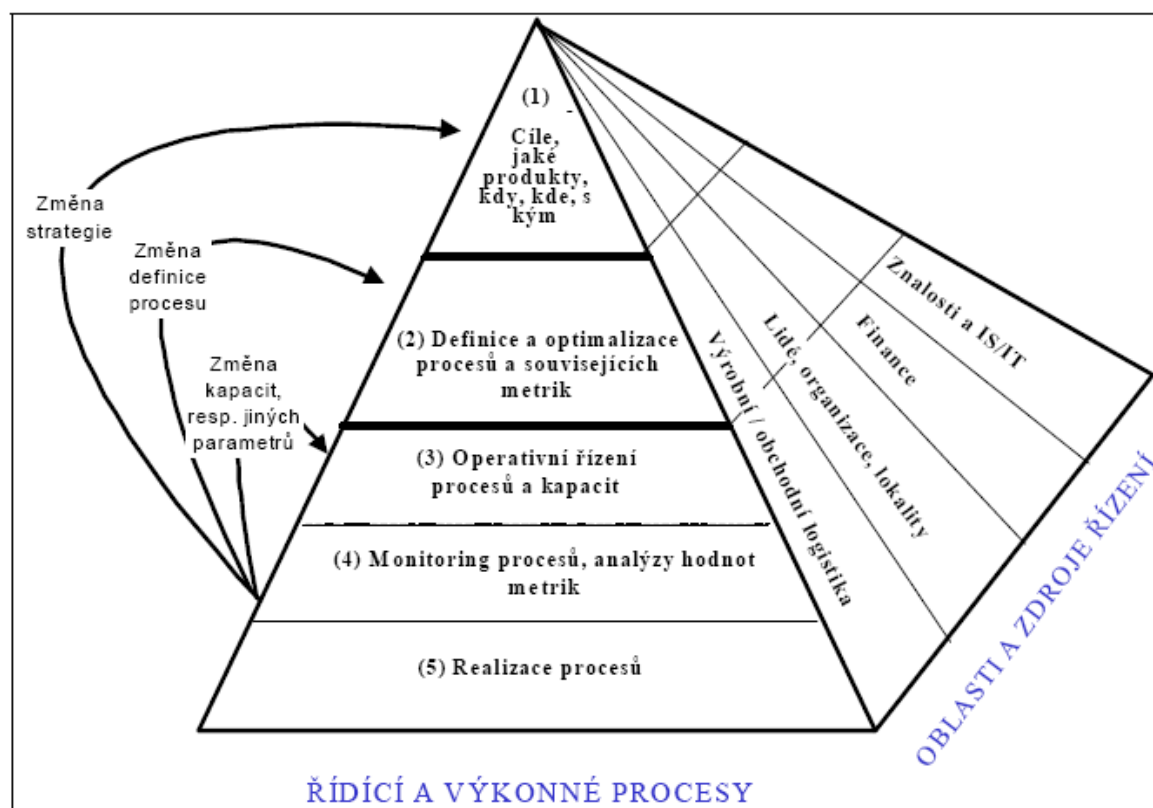
První úroveň zahrnuje strategické řízení a určuje celkové nasměrování organizace a definování jejího obchodního modelu. Patří sem zejména tato rozhodnutí:

- jaké cíle a priority bude podnik sledovat,
- jaké produkty/služby a jakému okruhu zákazníků bude podnik poskytovat,
- do jakých aliancí a kooperačních vztahů podnik vstoupí,
- které kompetence podnik v kooperaci uplatní a které naopak očekává od svých partnerů,
- jak na hrubé úrovni budou probíhat materiálové a informační toky mezi partnery v řetězci,
- jaké lidské, znalostní/informační a finanční zdroje budou v podniku zapotřebí a jak budou získány (a přebytečné uvolněny),
- jaké nástroje měření budou použity k měření stupně dosažení cílů.

Na druhé úrovni je definice procesů. Zde se rozhoduje o tom, jak budou vypadat podnikové procesy, na jejichž výstupu budou produkty a služby definované první úrovní. Cílem je vytvoření produktů/služeb s definovanou kvalitou, v minimálním čase a s minimální spotřebou podnikových zdrojů.

Třetí úroveň je operativní řízení procesů a kapacit. Zatímco definice procesů na druhé úrovni je činnost nárazová (vytvořený model procesu může zůstat beze změny i několik let), operativní řízení procesů a kapacit je činností kontinuální. Výstupem je detailní operativní plán procesů a spotřeby podnikových zdrojů a regulační zásahy do průběhu procesů.

Obrázek 2-5 Koncept procesního řízení podniku metodiky MMDIS, zdroj: DOHNAL, Jan a Jiří VOŘÍŠEK. *Inovace procesů CRM*. 2002, s. 16. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2002/inovace-procesu-crm.pdf>. s-302



Čtvrtá úroveň monitoruje průběh jednotlivých úrovní procesů, měří a vyhodnocuje stanovené metriky. Výsledky jsou předávány do vyšších úrovní:

- do třetí úrovně k modifikacím detailního plánu.
- do druhé úrovně k optimalizaci (změnám) modelu procesů,
- do první úrovně k vyhodnocování a úpravám podnikatelské strategie.

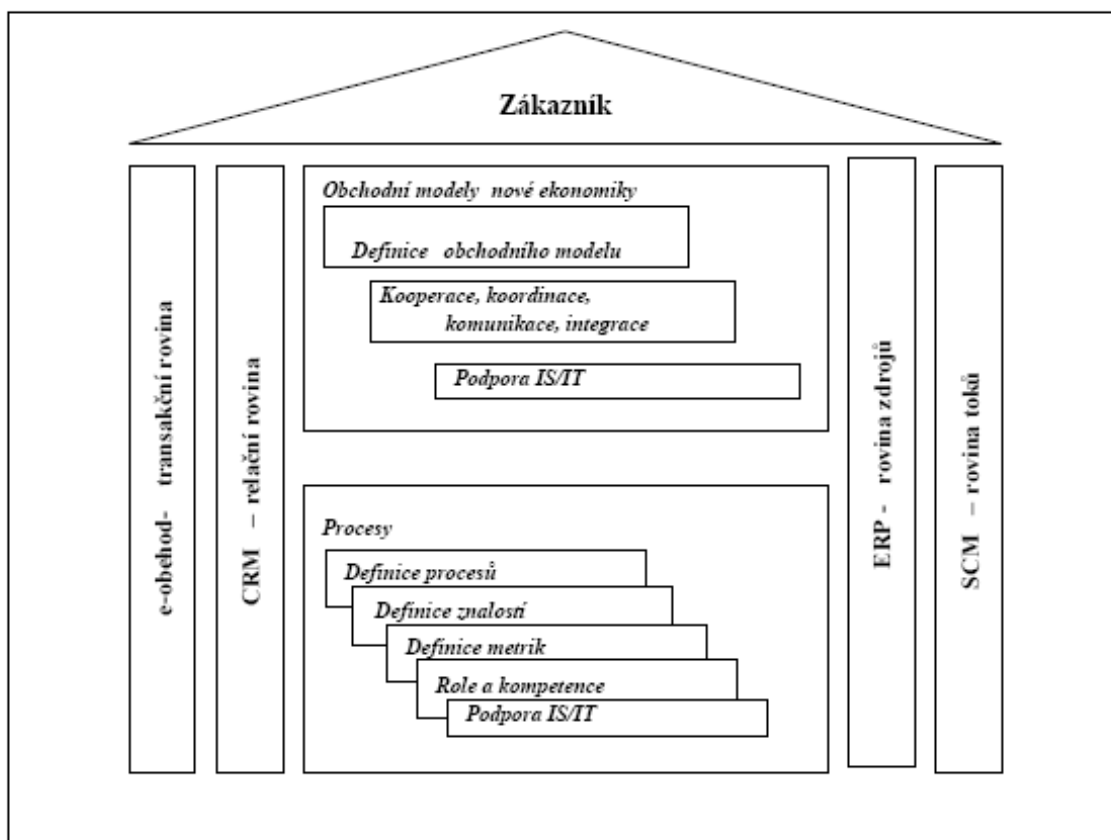
Na poslední páté úrovni probíhá realizace jednotlivých instancí procesů. Procesy probíhají podle procesního modelu definovaného druhou úrovní a dle detailního plánu stanoveného třetí úrovní. Výstupy této úrovně jsou jednotlivé produkty a služby.

Rozhodnutí o inovaci CRM patří do první úrovně strategického řízení podniku. V té se vytváří obchodní model podniku, který je pak realizován prostřednictvím dílčích aktivit jednotlivých procesů.

Obchodní model má sloužit k porozumění logiky vytváření hodnoty pro zákazníka a k vymezení obchodního prostoru podniku - viz obrázek 2-8. Obchodní model je tedy strategickým nástrojem, který zohledňuje situaci konkurence, zákazníků, partnerů a možné formy spolupráce. Definuje celkovou obchodní strategii, její pravidla, potenciální přínosy, základní zdroje příjmů apod. Strategický cíl obchodního modelu je zřejmý, je to schopnost poskytnout požadované řešení danému zákazníkovi při minimalizaci vlastních nákladů.

Proces je konkrétním realizátorem řady aktivit v rámci příslušného obchodního modelu. Proces je základní jednotkou řízení a hodnocení a jako takový musí mít definován minimálně svého vlastníka, obsah, metriky a zdroje. (Dohnal, Voříšek, 2002)

**Obrázek 2-6 Obchodní modely a procesy**, zdroj: DOHNAL, Jan a Jiří VOŘÍŠEK. *Inovace procesů CRM*. 2002, s. 16. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2002/inovace-procesu-crm.pdf.s.303>



### 3 Charakteristika společnosti Vodafone

#### 3.1 Telekomunikační trh ČR

Data k 31. 10. 2010

**Stádium životního cyklu Vodafone:** stagnace růstu

**Velikost telco trhu:** 12,56 milionů uživatelů mobilních telefonů v ČR

**Celkový počet aktivních SIM karet:** 14,39 mil. (meziroční nárůst o 3,9%)

**Penetrace v mobilních sítích:** 136.6% (meziroční nárůst o 0,7%)

**Průměrný roční výnos na uživatele (ARPU):** 5229,- Kč (meziroční pokles o 0,7%)

**Konkurence na trhu:** 3 operátoři – T-Mobile, Telefonica O2, Vodafone, viz Obrázek 3-1

**Počet zákazníků Vodafone:** 3,3 mil. viz Obrázek 3-2

**Složitost vstupu do odvětví:** zásadní bariérou vstupu je přiděl frekvence, na které lze mobilní služby provozovat, dále licence na poskytování služeb mobilních operátorů, vysoké vstupní náklady na technologii, know-how a pokrytí území. Mezi další bariéry lze počítat neexistenci velkoobchodní nabídky mobilních služeb nezbytné pro vznik trhu MVNO.<sup>8</sup>

**Technologie / inovace:** služby elektronických komunikací patří mezi nejrychleji se rozvíjející odvětví, životní cyklus výrobků se počítá na měsíce. Neustále se vyvíjí nové technologie, trh je jimi permanentně zaplavován, je na daném operátorovi, které zahrne do svých služeb.

**Úspory z rozsahu:** čím větší počet zákazníků, tím rychleji se vrací investice do technologie a vysílačů, pokrývajících území.

Meziročně zaznamenáváme klesající tendenci ARPU. Ceny za služby elektronických komunikací mají klesající tendenci, možná právě proto naopak množství využívaných služeb stoupá. Celkový provoz volání originovaný uživateli mobilních sítí vzrostl o 8,1%. Počet odeslaných SMS meziročně stoupl o 5,3% a MMS o 247% (způsobeno především marketingovou kampaní Vodafone Czech Republic a.s. – MMS zdarma na 120 dní). Na klesající ceny služeb má bezpochyby vliv zaprvé regulace, a to jak evropská (regulace cen roamingu), tak domácí (regulace terminačních cen do jiných mobilních sítí). Zadruhé je to

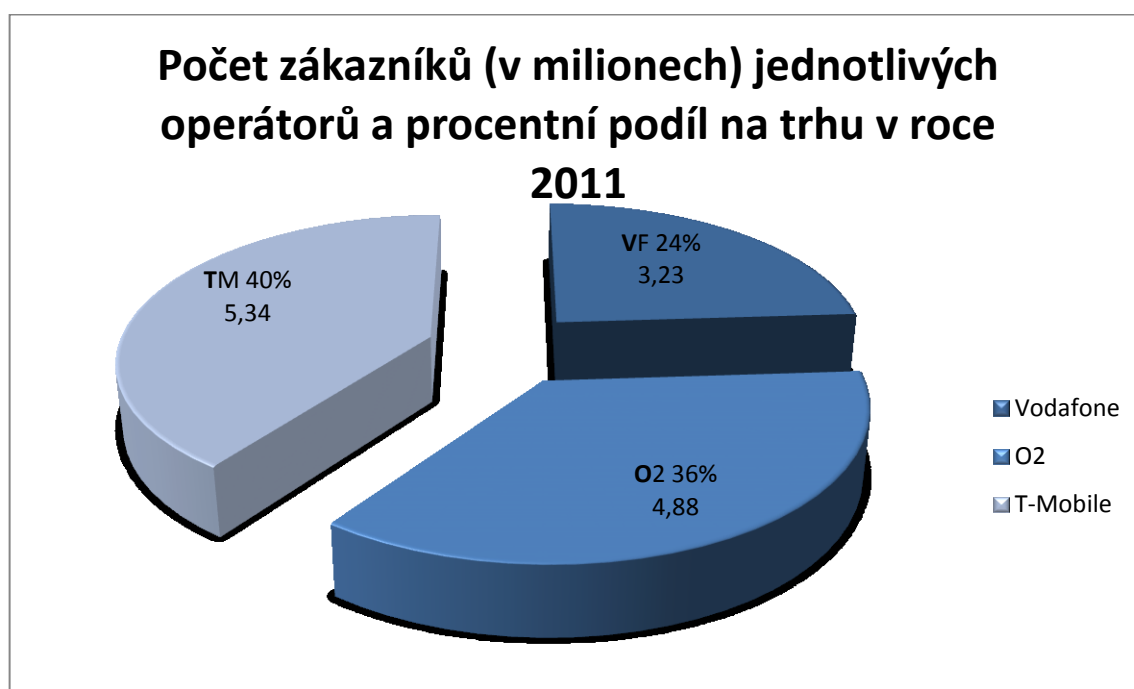
---

<sup>8</sup> MVNO – Mobile Virtual Network Operator - zpravidla nemá vlastní síťovou infrastrukturu a licencované frekvenční spektrum, má obchodní vztah s jinými operátory, kterým platí velkoobchodní poplatky za minuty a ty pak prodává v maloobchodních cenách pod jeho vlastní značkou.

tlak způsobený výrazně nižšími cenami v zahraničí (především sousední Rakousko, Německo, ale také Velká Británie apod.) a sním související migrace zákazníků na levnější postpaid služby.<sup>9</sup>

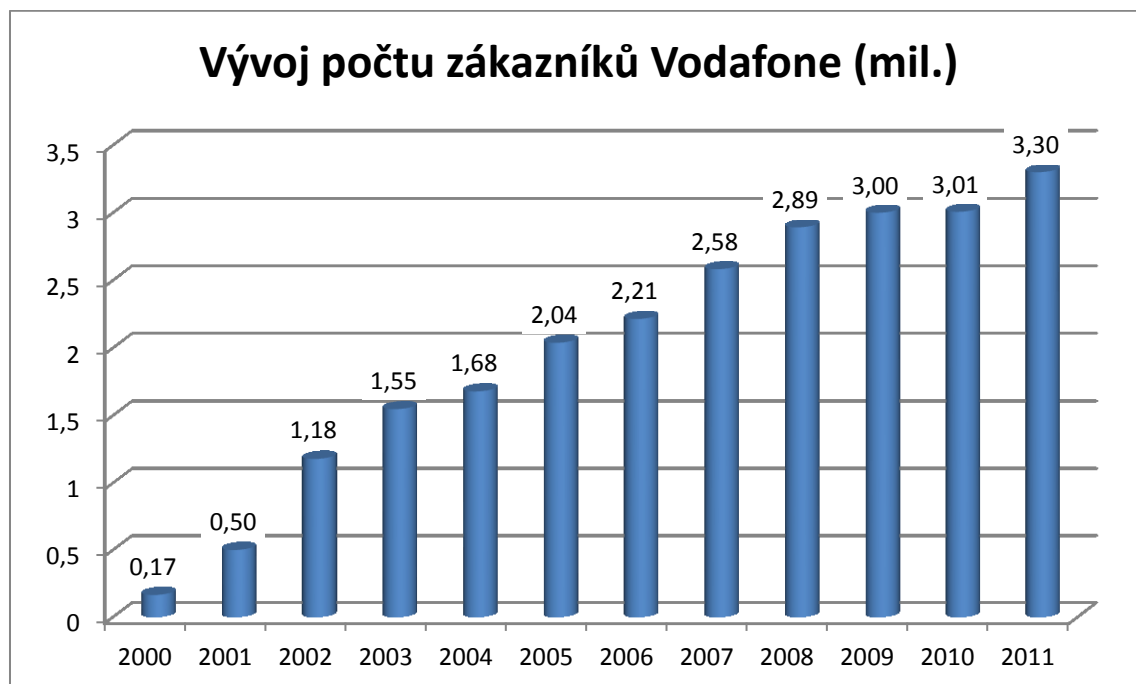
Výrazný nárůst poptávky zaznamenal tzv. mobilní internet. V současnosti je na poli služeb elektronických komunikací kladen důraz právě na prodej mobilního a pevného připojení jako v současnosti nejlukrativnějších služeb. Aktuálně totiž pouze 20% zákazníků Vodafone využívá nějakou měsíční datovou službu.

**Obrázek 3-1** Počet zákazníků (v mil.) jednotlivých operátorů a procentní podíl na trhu v roce 2011, zdroj: <http://mobilovinky.blog.mobilmania.cz/2011/11/pred-vanoci-se-nejlepe-darilo-vodafone/>



<sup>9</sup> Postpaid zákazník - osoba, která uzavřela se společností Vodafone smlouvu o poskytování služeb elektronických komunikací, které hradí na základě vyúčtování, které je jí zasíláno po uplynutí příslušného zúčtovacího období

Obrázek 3-2 Vývoj počtu zákazníků Vodafone (mil.), zdroj: Výroční zpráva Vodafone Czech Republic, a.s. Praha: Vodafone Czech Republic, a.s., 2011. Dostupné z: [http://www.vodafone.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/1/31/vyrocka-2010-2011.pdf](http://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/1/31/vyrocka-2010-2011.pdf)



### 3.2 Vodafone v ČR

Na náš trh vstoupil Vodafone akvizicí již existujícího operátora Český mobil a.s. Pod komerčním jménem Oskar zahájil tento operátor provoz 1. března 2000 jako v pořadí třetí, nicméně nejrychleji se rozvíjející operátor na českém trhu, vedle T-Mobile (tehdy Paegas) a Telefonica O2 (tehdy Eurotel). Během prvních pěti let se Oskaru podařilo získat 20% trhu. V letech 2001 a 2002 byl dokonce pětikrát nominován na prestižní ocenění World Communication Award jako nejlepší mobilní operátor.

V červnu 2005 se stal Oskar členem rodiny Vodafone a v roce 2006 se Oskar Mobil a.s. přejmenoval na Vodafone Czech Republic a.s.

Z pohledu vztahu se zákazníky byl významný rok 2006, kdy se operátor zapsal nejvíce do paměti zákazníků velmi úspěšnou vánoční kampaní s čivavami a obdaroval všechny nové i stávající zákazníky víkendovými SMS, čímž se stal operátorem s největším objemem odesílaných zpráv v ČR.

V roce 2007 se Vodafone ČR stal komplexním telekomunikačním operátorem, když spustil první skutečně konvergovanou službu Vodafone OneNet, která firmám nabízí mobilní

a pevné hlasové i datové služby včetně připojení k internetu. Jako první operátor v tomto roce odstartoval nabídku služeb zdarma výměnou za zhlédnutí reklamy v mobilním telefonu.

V březnu 2009 spustil Vodafone komerční provoz 3G<sup>10</sup> sítě. V současnosti pokrývá síť 3G 68% populace ČR.<sup>11</sup>

Dalším krokem k zákazníkovi byl rok 2010, kdy Vodafone představil nové tarify Na míru. Následně v roce 2011 jako první představil rodinný tarif pod názvem Společný tarif na míru a na jeho konci odstartoval konkurenční cenový boj uvedením své Vánoční Velikonoční kampaně.

Od počátku si Vodafone vytváří image inovativního, flexibilního operátora, kde ve středu pozornosti je vždy a jen zákazník. Má jasně vymezenou strategii přímého styku se zákazníkem, která se stala základem úspěchů firmy.

Společnost je na 100% vlastněna skupinou Vodafone Group Plc. a sídlí v Praze v čele s generální ředitelkou Muriel Anton.

### **3.2.1 Poslání a cíle společnosti**

Vodafone na svých stránkách uveřejňuje vizi a strategický cíl svého působení. Plně odrážejí image, kterou si operátor buduje.

#### **Taktický cíl**

Stát se dvojkou na trhu.

#### **Strategický cíl**

Vzbudit u zákazníků a zaměstnanců největší nadšení pro značku Vodafone a to v celé České republice.

#### **Vize**

Vtisknout mobilním komunikacím jejich budoucí podobu.

Společnost Vodafone na svých stránkách zmiňuje rozhodnutí rozhýbat trh s telekomunikačními službami a předsevzala si, že vše, co bude dělat, bude „my way“ neboli „Vodafone way“. Chce být inovativní, flexibilního operátor, kde pouze zákazník rozhoduje

---

<sup>10</sup>3G je označení pro mobilní síť třetí generace, které umožňují vysokorychlostní přenos dat a další multimediální funkce

<sup>11</sup> <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/historie-a-fakta/sit-vodafonu/>

jaké služby a v jaké podobě chce využívat. Přízeň zákazníků si společnost získává svou originalitou a nekonvenčností, ale samozřejmě také cenovou politikou a službami s přidanou hodnotou, momentálně prostřednictvím kampaně „Pro Vás úsměv cokoliv“.

Dlouhodobá strategie jasné a otevřené komunikace (komunikace bez skrytých háček, firemní zásada „svým zákazníkům nikdy nic nezatajujeme, nepoužíváme reklamní hatmatilku“ apod.), přehlednosti tarifů, nepsaných smluv, nulových závazků a zbytečných poplatků se společnosti vyplácí, jelikož v počtu zákazníků neustále roste. Přes původní cílení především na mladou generaci zákazníků se nyní operátor soustředí na celý trh.

Mezi nejdůležitější rysy, na kterých operátor svou pověst staví, patří spolehlivost, kvalitní a výkonná síť, jednotné sazby, přehlednost a flexibilita.

Ve své výroční zprávě za rok 2010 zveřejňuje Vodafone své dílčí cíle rozdělené dle oblastí, kterých se týkají. Rozhodla jsem se citovat alespoň cíle pro oblast „Zákazníci“.

„Krátkodobé cíle:     1) Být leadrem na trhu v oblasti férové komunikace k zákazníkům.  
                              2) Aktivně se účastnit minimálně na 2 projektech v oblasti bezpečného používání internetu.

Dlouhodobé cíle:     Na každém trhu, kde VF působí, nabídnout produkt umožňující využití telekomunikačních technologií znevýhodněným skupinám, např. pro neslyšící, nevidomé nebo seniory.“<sup>12</sup>

### **3.2.2 Působení a produkty společnosti**

Hlavním předmětem činnosti Vodafone je poskytování telekomunikačních služeb (především využitím mobilní sítě elektronických komunikací), poradenská činnost v oblasti telekomunikačních zařízení a služeb, v oblasti výpočetní techniky a elektrotechniky a dále také koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Vodafone působí ve třech zákaznických segmentech, korporátní zákazníci se službou One Net, business smluvní zákazníci a nesmluvní zákazníci - fyzické osoby, menší podnikatelé. Společnost poskytuje komplexní telekomunikační služby, tedy hlasové služby, nehlasové služby, datové služby, prodej mobilních zařízení a dalšího hardware a různé doplňkové služby (mobilní bankovníctví, Samoobsluha a další). V minulém roce spustil Vodafone kromě mobilního datového připojení také ADSL připojení.

---

<sup>12</sup> <http://extra.vodafone.cz/csr-vyrocní-zprava/cile-a-oceneni.php>



### 3.2.3 SWOT analýza

Na základě studia interních materiálů a dalších zdrojů a brainstormingu se zaměstnanci Vodafone byly jako významné faktory pro SWOT analýzu vybrány následující.

#### **Silné stránky**

- *Nová struktura tarifů:* reakce na potřeby a přání zákazníka, jeden model tarifů pro všechny v lehkých úpravách.
- *Originální přístup k zákazníkovi:* žádné zatajování, přátelský přístup, být členem sítě VF má být pro zákazníka radostí a má mu dát pocit výjimečnosti, stejně jako návštěva pobočky má být zážitkem, nejdůležitější je pozitivní zákaznická zkušenost a spokojenost.
- *Absence závazků, flexibilita zákazníka a jeho absolutní kontrola nad výdaji:* zákazník si může dělat se svým účtem cokoli a kdykoli, je svobodný, má přístup k veškerým informacím a to ihned a bez poplatků.
- *Jednoduchost a přehlednost služeb:* zjednodušení vedoucí k možnosti objednání produktu zákazníkem bez vnější pomoci, sjednocená podoba služeb pro všechny segmenty.
- *Internetová samoobsluha:* v rozsahu nabízených informací je jedinečná, žádný jiný operátor neposkytuje zákazníkovi možnost konfigurovat své služby přes internet, je to zdroj informací a také nástroj ovládání vlastního zákaznického účtu.
- *Organizační struktura v podobě podporující správné fungování CRM:* úzký management, flat hierarchy.
- *Zavedené jméno, známá značka, vysoké povědomí mezi uživateli, mezinárodní postavení Vodafone.*
- *Komunikace se zákazníkem, reklamní kampaně.*

### *Slabé stránky*

*Hustota sítě:* dle analýzy trhu ČTÚ pokrývá Vodafone 99% populace, ostatní operátoři 100%.<sup>13</sup>

- *Image nejmladšího operátora, navíc je Vodafone stále nejmenším operátorem v ČR.*
- *Aktuální problémy související s přechodem na nové systémy:* část konkurence už má přechod za sebou, způsobuje nepříjemnosti a zhoršuje zákaznickou zkušenost.
- *Dlouhá čekací doba na infolince:* nutí zákazníky přijít na pobočku, místo vyřízení akutních problémů s účtem odkudkoli (netýká se smluvních zákazníků).

### **Příležitosti**

- *Technologický pokrok, rychlá adaptace na nové potřeby:* internetové technologie a jejich propojování s každodenním životem.
- *Růst poptávky po datových službách:* trend smartphone napomáhá růstu poptávce po mobilním připojení.
- *Prodej uvolněných frekvencí po ukončeném analogovém vysílání:* možnost dosažení vyššího podílu na trhu.

### *Ohrožení*

- *Internetové komunikační kanály:* bezplatná komunikace (Skype, ICQ apod.).
- *Konkurenční operátoři a jejich nabídky služeb.*
- *Kapacita sítě:* hrozba přehlcení – jiný model chování zákazníků při speciálních příležitostech.

## **3.2.4 Porterova analýza**

### **Konkurenční rivalita**

Vysoká penetrace trhu (celková penetrace dosahuje hodnoty zhruba 136,6 %<sup>14</sup>, i když reálná penetrace je nižší a pohybuje se zhruba na hodnotě 80% díky vlastnictví více než

---

<sup>13</sup> Český telekomunikační úřad. ČTÚ: *Zpráva o vývoji trhu elektronických komunikací se zaměřením na rok 2010* [online]. ČTÚ [20.9.2011]. Dostupné z: <<http://www.ctu.cz/aktuality/tiskove-zpravy.html?action=detail&ArticleId=8344>>

jednoho mobilního telefonu na uživatele služeb a řadě průmyslových aplikací využívajících mobilní technologie)<sup>15</sup> znamená velkou konkurenci, nový zákazník je získáván především přechodem od jiného operátora, zvýšení podílu tarifních zákazníků s tarifními službami ovlivňuje změna platební metody z prepaid na postpaid u stávajícího operátora.

Celkově Vodafone jako mobilní operátor stále roste co do počtu zákazníků<sup>16</sup> (výnosy klesají<sup>17</sup>), ale největší dynamiku vykazuje, stejně jako na celém trhu mobilních služeb, oblast mobilních datových služeb. Meziroční nárůst celého trhu online komunikace za období 2010 v porovnání s předchozím obdobím roku 2009 je odhadnut na 11% až 15%.<sup>18</sup> Tato oblast je v současnosti středem zájmu všech operátorů.

Celková výše investic do marketingových komunikací v roce 2009 se pohybovala na částce 140 miliónů euro za všechny operátory.

Konkurenční výhody u produktů Vodafone jsou především bezsmluvnost, jednoduchost tarifů, flexibilita, velmi dobrá cena, okamžitý nárok na zvýhodněný telefon a další.

#### ***Hrozba vstupu nových konkurentů na trh***

Po ukončení analogového vysílání se ČTÚ rozhodl prodat uvolněné frekvence. Tender se kontinuálně připravuje již od roku 2010, k prodeji samotnému dojde v roce 2012 formou aukce. Pozice pro možného čtvrtého velkého hráče na českém mobilním trhu je otevřená.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> Český telekomunikační úřad. ČTÚ: *Zpráva o vývoji trhu elektronických komunikací se zaměřením na rok 2010* [online]. ČTÚ [20.9.2011]. Dostupné z: <<http://www.ctu.cz/aktuality/tiskove-zpravy.html?action=detail&ArticleId=8344>>

<sup>15</sup> O trhu online komunikace. In: [online]. 23.02.2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.icomvision.com/cs/o-nas/pro-investory/o-trhu-online-komunikace>

<sup>16</sup> Mobilní rok 2011 u operátorů: Překvapivé zisky, pokračující ztráty. In: [online]. 23.02.2012. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://mobilovinky.blog.mobilmania.cz/2012/02/mobilni-rok-2011-u-operatoru-prekvapive-zisky-pokracujici-ztraty/>

<sup>17</sup> Operátorům došli noví zákazníci. Mobilní trh stojí. In: [online]. 13.05.2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [http://mobil.idnes.cz/operatorum-dosli-novi-zakaznici-mobilni-trh-stoji-fws-/mob\\_operatori.aspx?c=A100513\\_1383808\\_mob\\_operatori\\_jm](http://mobil.idnes.cz/operatorum-dosli-novi-zakaznici-mobilni-trh-stoji-fws-/mob_operatori.aspx?c=A100513_1383808_mob_operatori_jm)

<sup>18</sup> O trhu online komunikace. In: [online]. 23.02.2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.icomvision.com/cs/o-nas/pro-investory/o-trhu-online-komunikace>

<sup>19</sup> ČTÚ pro LN: Nový operátor nebude letos, ale až za rok (+komentář Patrie). In: [online]. 23.08.2011. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1886306/ctu-pro-ln-novy-operator-nebude-letos-ale-az-za-rok-komentar-patrie.html>

### ***Hrozba vzniku substitutů***

Největší hrozbou je komunikace přes internet formou aplikací jako Skype, ICQ, Viber a další.

### ***Síla kupujících***

Zákazníci nejsou v oblasti telekomunikačních služeb schopni ovlivňovat cenu, která je stanovena jednotkově. Mohou pouze ovlivnit celkovou cenu tarifu a to nepřímo, například odběrem menšího množství služeb, u Vodafone tedy pouze některého z dostupných balíčků. Mohou také úplně změnit operátora. V takovém případě, vzhledem k vysokému boji o každého zákazníka, přicházejí retenční nabídky a spotřebitel se může sám rozhodnout, jestli takovou cenu přijme nebo nikoli.

### ***Síla dodavatelů***

Vliv dodavatelů je patrný především při dodávkách ADSL připojení pro korporátní zákazníky a při dodávkách mobilních telefonů, což je spojeno také se službami autorizovaných servisů. Vodafone sice vlastní své vysílače, nicméně je závislý na ČTÚ, který operátorům uděluje frekvence, na kterých mohou fungovat, a taktéž určuje cenu za jejich užívání.

Co se týče dalších dodavatelských služeb, ovlivňují Vodafone také pronajímatelé prostor pro provozovny, dodavatelé kancelářských potřeb, energií, pohonných hmot a dalších, přičemž růst cen všech těchto služeb by samozřejmě mohl ovlivnit také celou společnost. Mezi další klíčové dodavatele patří externí prodejní kanály: franšízové prodejny, externí prodejní síť, dobíjecí partneři apod.

## **3.3 Současný způsob řízení vztahů se zákazníky ve společnosti**

### **3.3.1 Lidé**

Zaměstnanci nepředstavují jen nutné výdaje a náklady v podnikání, ale jsou nejdůležitějším jménem, zdrojem konkurenční výhody, a tedy investicí produkující významnou přidanou hodnotu. Ačkoli je v dnešní době mnoho obchodních činností

---

Nový operátor má volnou cestu: ČRa nabízí stovky vysílačů k pronájmu. In: [online]. 15.05.2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [http://mobil.idnes.cz/novy-operator-ma-volnou-cestu-cra-nabizeji-stovky-vysilacu-k-pronajmu-1mo-/mob\\_operatori.aspx?c=A100514\\_145825\\_mob\\_operatori\\_hro](http://mobil.idnes.cz/novy-operator-ma-volnou-cestu-cra-nabizeji-stovky-vysilacu-k-pronajmu-1mo-/mob_operatori.aspx?c=A100514_145825_mob_operatori_hro)

realizováno prostřednictvím různých software a propracovaných systémů (ve Vodafone např. internetová Samoobsluha), zůstává přímý prodej na prodejnách pro Vodafone jedním z nejvýznamnějších prodejních kanálů. Výhoda tohoto kanálu je to, že zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníky a mohou aktivně zákazníka ovlivňovat tak, aby maximalizovali ARPU, minimalizovali churn rate, využili možností up-sellu a cross-sellu, zatímco zákazník odchází vždy spokojen.

Aby se zákazník cítil spokojen a byl přesvědčen, že právě daná společnost je pro něj tou nejlepší volbou a nabízí mu něco navíc, musí vnímat že:

- Prodejce mluví srozumitelně a lidsky, aby zákazník vždy všemu rozuměl.
- Prodejce zákazníka vnímá a dokáže se do něj vcítit, dokáže mu přizpůsobit řeč i způsob komunikace.
- Prodejce zákazníka vždy respektuje a dává mu najevo, že je důležitý a váží si jej.
- Zákazník je vždy informován o stavu situace, tedy jak dlouho bude trvat řešení jeho požadavku či reklamace, jaké jsou možnosti řešení apod.
- Prodejce se vždy chová profesionálně.
- Zákazník může mít k prodejci důvěru, může se spolehnout, že před ním stojí profesionál, který své práci rozumí, je zodpovědný a dokáže zákazníkovi pomoci.
- Prodejce je schopen navrhnout zákazníkovi nejlepší kombinaci služeb.

Na druhé straně aby toto vše mohl prodejce nabídnout, musí být dobře informován, proškolen a motivován. Co se týče informovanosti, mají všichni zaměstnanci přístup k Vodafone Intranetu, kde jsou k dispozici všechny důležité kontakty, platná pravidla a procedury, vše roztríděné dle oddělení. Navíc všichni zaměstnanci dostávají každý všední den informační e-mail, který připomíná důležitá pravidla, procedury, oznamuje novinky a změny nebo upozorňuje na nastalé problémové situace. Pro kontrolu a zároveň ověření znalosti prezentovaných informací jsou součástí každého e-mailu tzv. denní testy, pro ověření globální znalosti produktů, pravidel a procedur pak slouží povinné tzv. měsíční testy.

Dále zaměstnanci absolvují před zavedením nového produktu či nové funkcionality školení. Ta jsou buď formou hromadných školení se školitelem, nebo formou samostudií na Intranetu.

Ačkoli mohou být zaměstnanci dokonale vyškolení, musí být dostatečně motivováni, aby podávali dlouhodobě nadstandardní výkon. Vodafone se proto snaží vytvářet

zaměstnanecky atraktivní prostředí, kde jsou lidé motivačně ohodnoceni a mohou využít množství zaměstnaneckých benefitů. Na dobré atmosféře se má podílet také neformální firemní kultura, součástí které je neformální oblečení a kult tykání si na všech hierarchických úrovních.

Vodafone se řídí hodnotami, které stanovili sami zaměstnanci už v roce 2006. Tyto hodnoty jsou:

- Vítězíme vtipem a originalitou.
- Respektujeme odlišné názory.
- Stojíme za našimi lidmi.
- Jsme lidé, ne stroje.
- Co řekneme, to splníme.
- Nebojíme se vystoupit z řady.
- Jsme tu doma.

Konzistentnost podaných výkonů se hodnotí nejen na základě prodejců, ale kvalita péče o zákazníka je kontrolována také pomocí Mystery Shopperů. Na každou prodejnu přichází dva fiktivní zákazníci, kteří pořizují záznam celého rozhovoru s prodejcem, a ten je následně vyhodnocován. Výsledek se pak pozitivně nebo negativně projeví na variabilní složce mzdy všech zaměstnanců dané prodejny.

Efektivní spolupráci zaměstnanců nejen v rámci jednotlivých oddělení, ale především napříč firmou, napomáhá také přehledná organizační struktura. Společnost funguje jako fraktálový podnik, tedy otevřený systém, který se skládá ze samostatně proaktivních konajících prvků – fraktálů, které sledují společný cíl. Tento cíl je rozpracován od nejvyšší podnikové vize a strategie až na nejnižší úroveň, tedy od nejvyššího managementu na fraktály v prodejní linii a jednotlivé pracovníky. Tyto cíle jsou propojeny tak, že všichni tahají za jeden provaz.

Společnost uplatňuje horizontální organizační strukturu se štíhlým managementem. V čele společnosti stojí generální ředitelka Muriel Anton a osm viceprezidentů, kteří vedou samostatné týmy (viz Obrázek 3-3). Komunikace mezi nimi je na dobré úrovni. Všichni mají přístup na Vodafone intranet, ve firmě probíhá pravidelná interní komunikace a meetingy. Toto vše zajišťuje efektivní tok informací.

Obrázek 3-3 Organizační struktura společnosti, zdroj: vlastní



### 3.3.2 Procesy obsluhy a prodeje

Ačkoli je pro efektivní naplnění strategie CRM potřeba definovat mnoho procesů z různých oblastí od fakturace přes komunikaci se zákazníkem, vzhledem k zaměření a obsahovým možnostem je práce dále zaměřena pouze na procesy důležité pro přímý prodej a obsluhu zákazníka.

Procesy obsluhy a prodeje prošly zejména od dubna 2012 významnou proměnou. Doposud si zákazníci volili sami, ke kterému prodejci půjdou se svým požadavkem. Pouze na některých prodejnách Vodafone, zpravidla v nejvyšší kategorii v návštěvnosti, byl zaveden tzv. lístečkový systém, kdy byli zákazníci po odebrání lístečku z automatu později vyvoláváni. Výsledkem bylo, že docházelo k tvorbě front před pokladnami z důvodu neefektivní distribuce zákazníků k prodejcům vzhledem k obtížnosti zákaznickova požadavku a zkušeností prodejce. Jak bylo zmíněno, od dubna došlo k inovaci a k zavedení nových zaměstnaneckých funkcí na některých pobočkách. Nově jsou na prodejnách přítomni tzv. Deputy manageri, kteří jsou zodpovědní za efektivní distribuci zákazníků tak, aby se netvořily zbytečné fronty, požadavek zákazníka byl co nejlépe vyřešen a zároveň bylo dokonale využito zákaznickova potenciálu (akvizice, up-sell, cross-sell). Princip spočívá

v tom, že prodejci jsou dle schopností a zkušeností rozděleni do tří kategorií: junior, standard a senior, a vedle nich stojí Data care specialista. Deputy manager musí správně vyhodnotit, který z aktuálně volných prodejců je pro odbavení zákazníka nejvhodnější s ohledem na výše zmíněné cíle.

#### **3.3.2.1 Přivítání**

Pokud je na prodejně dedikovaný Deputy manager nebo roli deputy plní Store manager (prodejny v nejnižší návštěvnostní kategorii), zákazník je přivítán v prostoru prodejny, poptán, s jakým požadavkem na prodejnu přišel, a nasměrován k junior, standard, senior prodejci nebo Data care specialistovi dle typu požadavku.

Pokud není na prodejně dedikovaný Deputy manager, zákazník je přivítán prodejcem v prostoru prodejny (pokud nejsou všichni prodejci vytíženi obsluhou zákazníka) a odveden k pracovnímu místu prodejce.

Pokud není na prodejně v daný čas k dispozici žádný volný prodejce/deputy, je zákazník přivítán na prodejním místě prodejce.

Přivítání musí být v souladu s prodejní mapou (viz níže).

#### **3.3.2.2 Prodejní péče**

##### *Prodejní hovory*

Prodejce se zákazníkem projde prodejním/servisním hovorem dle standardních pravidel (viz prodejní mapa).

V případě, že má prodejce k dispozici testovací telefon nebo tablet, nabídne zákazníkovi při interakci možnost si jej vyzkoušet.

V průběhu prodejního hovoru, kdy si zákazník vybral nový telefon, nechá prodejce po dobu interakce telefon nabíjet.

Vždy, když zákazník odchází z prodejny nerozhodnutý, zašle prodejce shrnující mail s nabídkou. Odesílá se automaticky prostřednictvím template v IS CRM.

##### *Servisní hovory*

V rámci nově zavedené procedury musí prodejci dodržet tyto body:



- V průběhu servisního hovoru vždy prodejce nabídne zákazníkovi možnost dobít jeho telefon (v případě, že se typ telefonu zákazníka shoduje s nabíječkami, které jsou na prodejně k dispozici).
- Vždy, když se zákazníkem není možné vyřešit servisní požadavek na místě, prodejce předá vyplněnou Kartu řešení s očekávaným termínem vyřešení. Prodejce je povinen zajistit kontrolu termínu řešení - v případě, že není vyřešeno do data, které bylo zákazníkovi sděleno, prodejce zákazníkovi volá s informacemi o náhradním termínu/řešení.
- Po vyřešení zákaznickova požadavku převede prodejce hovor do prodejní roviny a zjišťuje možnosti up-sellu nebo cross-sellu, případně prodeje nové SIM.

Při reklamaci zařízení prodejce převezme od zákazníka zařízení spolu s fakturou nebo záručním listem. Pokud není závada způsobená zákazníkem, zkontroluje stav zařízení a vystaví Opravenku, případně zápůjční protokol při poskytnutí zápůjčního zařízení po dobu opravy. Po vyřešení zákaznickova požadavku převede prodejce hovor do prodejní roviny a zjišťuje možnosti up-sellu nebo cross-sellu případně, prodeje nové SIM.

Reklamace služeb se prodejce snaží vyřešit sám na místě.

Cílem všech servisních hovorů je vyřešení problémů zákazníka ideálně přímo na místě. Za tímto účelem byla zřízena funkce Data care specialisty, který je speciálně vyškolen na řešení problémů s prodávaným zařízením (mobilní telefony, notebooky, notepady, modemy). Jeho úkolem je tedy řešit reklamace zařízení a jejich nastavování. Co se týče řešení problémů se službami, je na Deputy magerovi, kterého prodejce na vyřešení problému deleguje.

Vzhledem k tomu, že ne všechny problémy jsou prodejci schopni vyřešit na místě, je spolupráce se specializovanými odděleními esenciální. Ta je zajištěna pomocí tzv. servisních požadavků, které prodejce zadává do systému a sem také dostává odpověď s řešením.

### **3.3.2.3 Poprodejní péče**

Prodejce vždy po prodeji telefonu/datového zařízení nebo datové služby proaktivně nabídne:

- Nastavení e-mailu, ověření funkčnosti posláním e-mailu (automatizováno, template VF emailu v IS CRM).
- Nabídne stažení aplikace / registraci do marketu.

- Nabídne přetažení kontaktů ze starého do nového telefonu skrze VF park nebo Cellebrite zařízení.

Před odchodem zákazníka prodejce vždy zákazníkovi nabídne jednu ze specifikovaných možností:

- Předání dárku jako poděkování za nákup.
- Předání osobní vizitky s dobrozdáním a pozváním k další návštěvě (v případě, že nebyl poslán email s kontaktem – summary email, zůstává předání vizitky povinností).
- Vyčištění nebo vyleštění zákaznickova mobilu.

### 3.3.3 Prodejní mapa

Existuje mnoho strategií a způsobů, jak zákazníkovi nabídnout, vysvětlit a prodat nějaký produkt. Vodafone využívá strategii tzv. prodejních map. Jedná se o prodejní nástroj s jasně definovanou strukturou a cíli, který má optimalizovat proces prodeje. Je to komplexní přístup a pohled na strukturu hovoru mezi zákazníkem a prodejcem, díky němuž má být dosaženo efektivního cross-sellu a up-sellu, maximalizace ARPU a zároveň dosažení co nejlepší zákaznické zkušenosti a spokojenosti.

Prodejní mapy procházejí neustálým vývojem v reakci na aktuální dění na trhu a potřeby zákazníka. Před zavedením aktuální koncepce se používal přístup Customer Solution – Zákaznické řešení, v rámci kterého byl aplikován prodejní postup a stejně strukturované hodnocení prodejního procesu, tzv. Sedmero. Jeho struktura byla následující:

1. Přivítání zákazníka a budování vztahu.  
Hodnotí se forma, způsob pozdravu a přivítání zákazníka (v závěru také rozloučení). Povinné je uvedení jména prodejce a nadstandartní jsou tzv. icebreakery (z angl. „ledoborec“ - fráze, popř. věta, která slouží k „prolomení ledu“ mezi prodejcem a zákazníkem. Jde o vtipnou/zajímavou glosu, která zákazníka uvolní a prodejci tak otevře cestu k jednodušší komunikaci. Jako nadstandartní je hodnoceno také ocenění zákaznickovy návštěvy na prodejně.).
2. Zjištění potřeb zákazníka a motivace k nákupu.  
Tato oblast hodnotí, jestli prodejce získal kompletní informace o zákazníkovi a jeho okolí, které následně slouží tedy pro přípravu nabídky služeb. Dále je hodnocena

schopnost motivace zákazníka k nákupu prostřednictvím výhod a nadstandardních služeb (např. internetová Samoobsluha, třicetidenní záruka spokojenosti, a další), včetně poskytované péče.

3. Vyhovění požadavkům zákazníka.

Tato fáze hodnotí prezentaci vybraného řešení služeb pro zákazníka v návaznosti na informace získané v prvním kroku, které mají být využity pro efektivní motivaci zákazníka ke koupi.

4. Podání správných a kompletních informací.

Tento krok hodnotí, jestli prodejce správně a kompletně prezentoval všechny důležité informace o službách a podmínkách jejich využívání.

5. Respektování zákazníka.

Pátý krok hodnotí osobní přístup prodejce k zákazníkovi, tedy srozumitelný jazyk, ověřování porozumění nabízeného řešení atd.

6. Prokázání osobní zodpovědnosti prodejce.

Tento krok hodnotí kvalitu vedeného hovoru – zda prodejce nepřeskakoval mezi jednotlivými částmi, zda směřoval zákazníka k prodeji, jestli dodržoval procedury a business rules.

7. Naplnění priorit Vodafone.

Prioritou Vodafone je udržení a nejlépe navýšení hodnoty zákazníka při migracích nebo maximalizace hodnoty při akvizici zákazníka.

Vzhledem ke složitosti používaného postupu byl postupně počet závazných kroků snížen. Prodejce byl totiž takto vysokým počtem povinných kroků svazován a hovor se zákazníkem působil kostnatě a nepřírozně. Prodejce totiž musel používat přesné formulace, které na zákazníka působily uměle a nesrozumitelně. Za účelem rozvolnění, zkrácení a navrácení přirozenosti hovoru byl v dubnu 2012 zaveden nový prodejní postup obsahující přístup „Perfect Start Up“. Interakce se zákazníkem tedy musí probíhat v následující linii:

1. Přivítání zákazníka.

2. Prodej, servis.

- Komu prodávám.
- Co prodám.
- Vždy nabízím data a aplikace.
- Vždy nabízím datové nastavení.

3. Nastavení zařízení.

4. Poskytnutí přidané hodnoty.
5. Rozloučení.

Vzhledem k tomu, že aktuálně využívá mobilní internet pouze 20% zákazníků, má oblast prodeje datových služeb aktuálně největší potenciál růstu. Proto je cílem Perfect Start Up nejen zkrátit prodejní hovor, ale také přesvědčit k nákupu „chytrého telefonu“ nebo notebooku a následně efektivně migrovat zákazníky na nové tarify zahrnující využívání mobilního internetu.

V rámci hodnocení hovorů se pak celá interakce rozděluje na tři hodnocené oblasti, tzv. Triangl:

1. Jak prodejce přistupoval k zákazníkovi a budoval s ním vztah?
2. Jak správné a kompletní informace prodejce předal?
3. Jak dodržel prodejce priority checklistu<sup>20</sup> Vodafone?

Každá oblast je posouzena a od celkového výsledku se pak odvíjí výše variabilní složky mzdy celé prodejny.

### 3.3.4 Data a technologie

Aby mohl být koncept CRM úspěšný, je třeba propojit dva základní prvky, tj. lidi (lidský kapitál, zákazníci) a firemní procesy a to prostřednictvím vhodně zvolené technologie, která poskytne efektivní nástroje umožňující automatizaci celého CRM konceptu i při velkém počtu zákazníků. Volba této technologie však nezávisí jen na počtu zákazníků, ale především na požadovaném cílovém stavu podoby firemních procesů, kdy tato technologie v ideálním případě integruje:

- Řízení kontaktů (k automatizaci se používá technologií kontaktního centra).
- Řízení obchodu (k automatizaci tohoto procesu jsou určeny funkcionality SFA – Sales Force Automation<sup>21</sup> včetně elektronického obchodování B2B, B2C, apod.)
- Řízení marketingu (k automatizaci marketingového procesu se využívá technologie označované jako EMA – Enterprise Marketing Automation<sup>22</sup>)

<sup>20</sup> Checklist je seznam bodů, na které se prodejce musí zeptat nebo které musí nabídnout v rámci průzkumu zákazníka v prodejní části hovoru.

<sup>21</sup> SFA je software sloužící pro automatizaci prodejních činností, jako jsou kontrola skladových zásob, obsluha zákazníka, evidování interakce se zákazníkem, ale také analýzy a předpovědi možného vývoje a další

<sup>22</sup> EMA slouží např. pro segmentaci zákazníků, integrace dat o zákaznících, řízení reklamních kampaní a další.

- Servisní služby (k automatizačnímu řízení tohoto procesu jsou určeny funkcionality označovaná jako CSS – Customer Service and Support<sup>23</sup>)

Na základě těchto cílových požadavků probíhá ve společnostech volba vhodné CRM aplikace. S ohledem na stávající nabídku na trhu pouze minimum společností volí cestu vlastního vývoje. Je totiž nákladově náročnější a časově delší oproti pouhé kustomizaci existujícího software dle požadavků společnosti. Tato varianta je tak vhodná pouze pro velmi nestandardizovaná odvětví se specifickými požadavky. Ostatní společnosti tak zpravidla volí mezi specializovaným CRM produktem a integrovaným ERP (Enterprise Resource Planning) modulem, který na jednu stranu nenabízí tolik funkcionalit, ale vše vyvažuje jedním provázaným řešením na ostatní aplikace ve společnosti, tj. účetnictví, OSS (Operations Support System)<sup>24</sup>, BSS<sup>25</sup>, Network Inventory<sup>26</sup> apod.

Vodafone na základě těchto skutečností zvolil jako poskytovatele svého řešení společnost Oracle s produktem Siebel. Toto řešení původně vzniklo jako jedno z nejkomplexnějších specializovaných CRM na světě. Po odkoupení společností Oracle byl Siebel zakomponován do jejich řešení a v současnosti je nabízen jako jeden z plnohodnotných modulů ERP, které tato společnost poskytuje. Přesně v této podobě produkt využívá Vodafone a může tedy čerpat z výhod plně integrovaného řešení bez ztráty funkcionalit a zároveň s vysokou robustností s ohledem na množství zpracovávaných dat.

Volba řešení Siebel v roce 2010 byla logickým krokem, jehož cílem bylo poskytnout zaměstnancům přístup ke všem potřebným datům, která budou konzistentní a úplná, což ve svém důsledku vede ke zrychlení a zefektivnění jejich práce. Nicméně CRM software je jen tak dobrý, jako informace, které obsahuje. Proto je esenciální kvalitní proškolení zaměstnanců, jelikož nejčastějším důvodem selhání sebedokonalejšího CRM software je špatná kvalita vkládaných a evidovaných dat. Sběr dat, jejich uchování a možnost analýzy tak patří do oblasti, která je pro úspěšné nasazení CRM nezbytná.

CRM systém Siebel ve Vodafone nahradil rovnou 3 předchozí systémy, které díky rozdílným platformám poskytovaly navzájem nekonzistentní a často nespárovatelná data, kdy jejich dohledání napříč systémy bylo velmi komplikované. Aktuálně je nový systém již naplno využíván ve všech příslušných odděleních.

<sup>23</sup> CSS zahrnuje činnost oddělení jako helpdesk, kontaktní centra, péče o zákazníky atd.

<sup>24</sup> OSS zahrnuje především podporu činnosti back-office

<sup>25</sup> BSS řídí objednávkový systém, fakturace, automatizaci call center apod.

<sup>26</sup> NI eviduje a řídí data ukládaná v hardware i instalovaný software napříč celou společností

## **4 Metodika shromažďování dat**

V předchozích kapitolách byl popsán současný teoretický stav prvků CRM v obecné rovině i ve společnosti Vodafone. V následujících kapitolách bude analyzováno, jaká je reálná situace, zda byly naplněny všechny cíle, za kterými byly aplikované různé procesní změny, a nakonec budou navržena případná zlepšující řešení.

### **4.1 Přípravná fáze**

Cílem této kapitoly je popis konkrétních postupů a metod sběru dat pro kompaktní přehled o výzkumu problematiky CRM systému Vodafone Czech Republic prováděném pro účely této bakalářské práce.

#### **4.1.1 Definice problému**

Společnost Vodafone funguje na trhu již 12 let a po vzoru ostatních světových poboček má systém řízení vztahů se zákazníky pomocí strategie CRM již implementován. Tato práce řeší problém, zda je zavedená CRM koncepce dostatečně efektivní, zda jsou firemní procesy týkající se CRM v souvislosti s přímým prodejem dobře nastaveny a jsou tak účinným nástrojem pro jednání se zákazníkem, ať už jde o akvizici nových zákazníků nebo udržení stávajících zákazníků, a v konečném důsledku zabránění příliš vysoké odchodovosti zákazníků ke konkurenci.

#### **4.1.2 Určení cíle**

Cílem této bakalářské práce je analyzovat změny aplikované v řízení CRM v oblasti přímého prodeje ve společnosti Vodafone Czech Republic, a.s., vyhodnotit je a navrhnout případná zlepšení.

Ačkoli oblast prodeje zahrnuje činnost více vybraných oddělení, v této práci je analyzována daná problematika pouze v prostředí kamenných značkových prodejen. Jelikož existuje nově také několik franšízových prodejen, které ze zřejmých důvodů nemají přístup do všech aplikací informačního systému, je výzkum soustředěn především na prodejce značkových prodejen. Hodnocen nebude pouze IS CRM, ale komplexní systém. Výzkum je zaměřen zejména na analýzu základních prvků koncepce CRM, tedy lidi, technologie a data

a procesy. Záměrem není jen přijetí či nepřijetí hypotéz, ale také nalezení příčin nastalé situace na základě rozhovorů s 15 zaměstnanci oddělení Retail sales.

#### **4.1.3 Určení hypotéz**

Hypotéza 1: Integrace informací do jediného informačního systému CRM a zvýšení efektivity práce hodnotí více než polovina respondentů kladně.

Hypotéza 2: Změny aplikované v prodejní mapě umožňují prodejcům individuálnější vedení hovorů se zákazníky.

Hypotéza 3: Nadpoloviční většina respondentů vidí pozitivní přínos nového systému v kvalitnější a snazší spolupráci s dalšími odděleními.

#### **4.1.4 Zdroje**

Pro získání všeobecných teoretických i praktických informací byly použity tištěné i internetové zdroje, jako jsou knihy, periodika, webové stránky a internetové články, výroční zprávy a další, včetně interních materiálů a interních výzkumů společnosti Vodafone. Na základě studia těchto sekundárních zdrojů byly analyzovány vnější i vnitřní okolí firmy, provedena Porterova analýza a SWOT analýza.

Pro konkrétní výzkum byla použita primární data získaná z provedeného šetření formou individuálních strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Retail Sales oddělení.

#### **4.1.5 Cílový segment respondentů**

Za účely této bakalářské práce byl realizován výzkum prostřednictvím rozhovorů s 15 zaměstnanci pouze kamenných značkových prodejen Vodafone. Jsou v každodenním přímém styku se zákazníky a patří mezi ta oddělení společnosti, která svou prací přímo ovlivňují zákaznickou zkušenost a jsou aktivními uživateli CRM informačního systému Siebel.

#### 4.1.6 Časový harmonogram činností

Období / Činnost	11/2011	12/2011	1/2012	2/2012	3/2012	4/2012	5/2012	6/2012
Definice problému a cíle								
Metodika sběru dat								
Analýza situace								
Sběr sekundárních údajů								
Určení cílových segmentů								
Tvorba dotazníku								
Sběr primárních údajů								
Zpracování shromážděných								
Analýza primárních údajů								
Interpretace výsledků								
Závěrečná zpráva a její prezentace								

## 4.2 Realizační fáze

### 4.2.1 Sběr dat

Po pečlivém promyšlení způsobu získání dat bylo jako nejvhodnější metoda vyhodnoceno dotazování formou strukturovaných individuálních rozhovorů s 15 retail zaměstnanci (dále pro zjednodušení prodejci) kamenných prodejen Vodafone. Po dohodě se Store managery byl určen den, kdy bude dotazování probíhat. V zájmu eliminace jakéhokoli napětí či nervozity byly rozhovory realizovány mimo prodejnu či její zázemí, a to na klidném místě v kavárně. Vzhledem k tomu, že pobočky, ze kterých respondenti pocházejí, se nacházejí v nákupním centru nebo v centru města, nebyl problém realizovat výzkum během pracovní doby prodejce, což zvyšovalo ochotu dotazovaných účastnit se výzkumu.



Respondent byl vždy dopředu přesně informován o účelu výzkumu a způsobu, jakým bude dotazování probíhat, tedy nahrávání na diktafon celého rozhovoru bez uvedení jména respondenta během nahrávky ani při zpracovávání dat. Rozhovor byl zcela anonymní.

#### **4.2.2 Zpracování shromážděných údajů**

Vzhledem k povaze sběru dat byl po souhlasu respondenta při získávání dat formou kvalitativních rozhovorů použit diktafon. Bylo proto nutné rozhovory převést do písemné formy k následnému zpracování v MS Excel.

## 5 Analýza systému CRM

V rámci této bakalářské práce byl realizován výzkum, jehož cílem bylo analyzovat, zda reálná situace kopíruje očekávaný stav jednotlivých prvků CRM a efektivitu souvisejících procesů a zjišťuje příčiny aktuální situace.

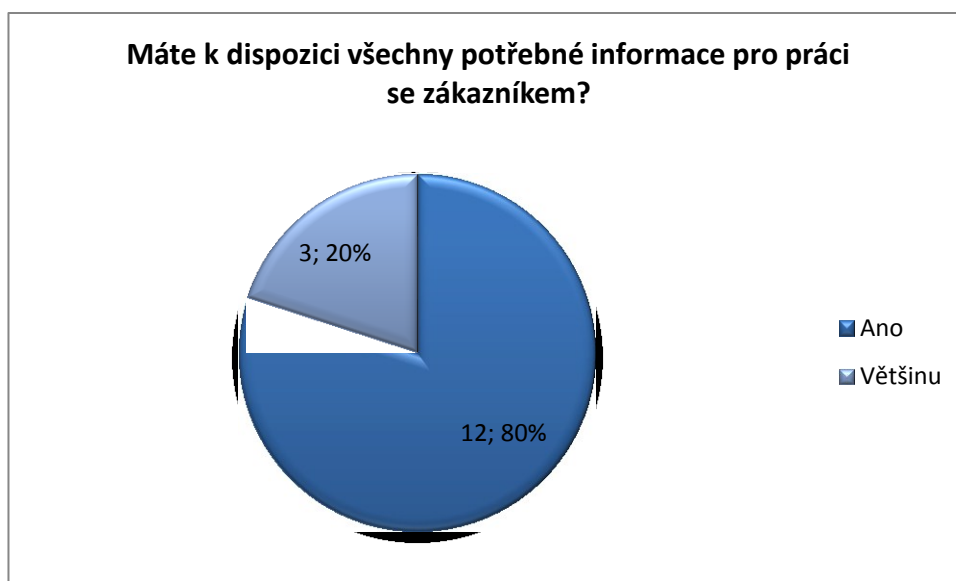
### 5.1 Výsledky výzkumu

Následující grafy vyhodnocují vybraná data získaná z individuálních rozhovorů se zaměstnanci oddělení Retail Sales.

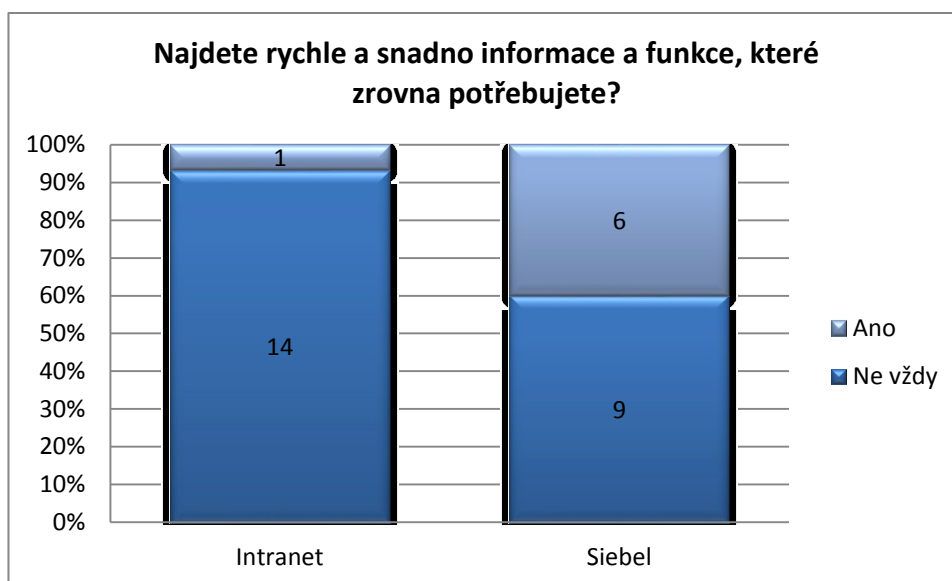
První sekce otázek byla směřována na prodejce a výzkum toho, jak kvalitní informace dostávají. Pouze informovaný a vyškolený prodejce může být profesionál a efektivně přenášet hodnoty společnosti na zákazníka a poskytnout kvalitní péči.

Grafy na obrázku 5-1 a 5-2 ukazují, že ačkoli jsou si prodejci vědomi, kde které informace pro každodenní práci se zákazníky nalézt způsob, kterým mají informace najít, není efektivní. Téměř všichni prodejci kritizovali princip vyhledávání na Intranetu společnosti, který je v případě neznalosti klíčového slova velmi zdlouhavý a často nutí dotyčného doptávat se kolegů. Co se týče IS CRM, 60% respondentů se shodlo, že systém je navržen tak, že uživatel musí neustále přecházet z jedné informační karty na jinou a nemá tak k dispozici ucelený přehled, což prodlužuje dobu interakce se zákazníkem.

Obrázek 5-1 Máte k dispozici všechny potřebné informace pro práci se zákazníkem?, zdroj:vlastní

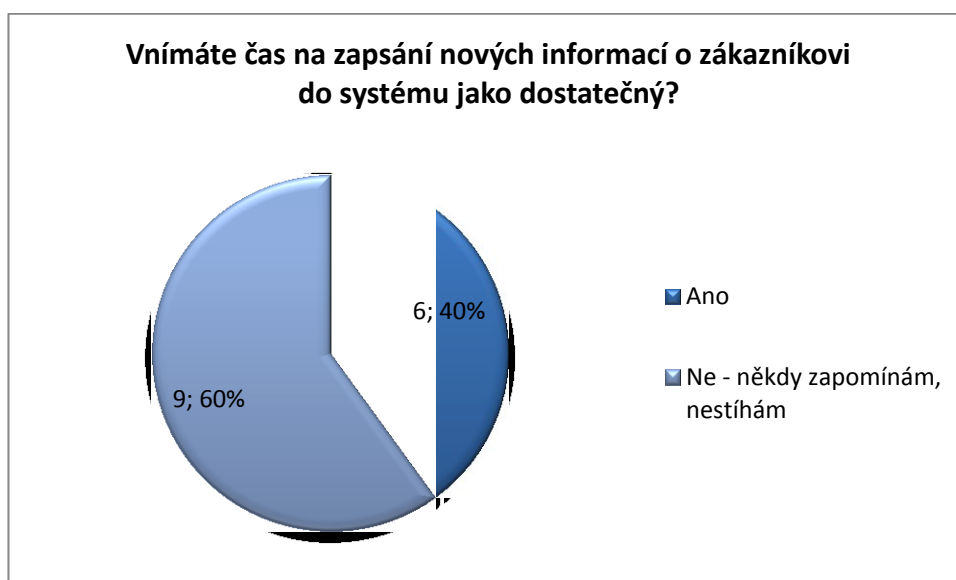


Obrázek 5-2 Najdete rychle a snadno informace a funkce, které zrovna potřebujete?, zdroj: vlastní



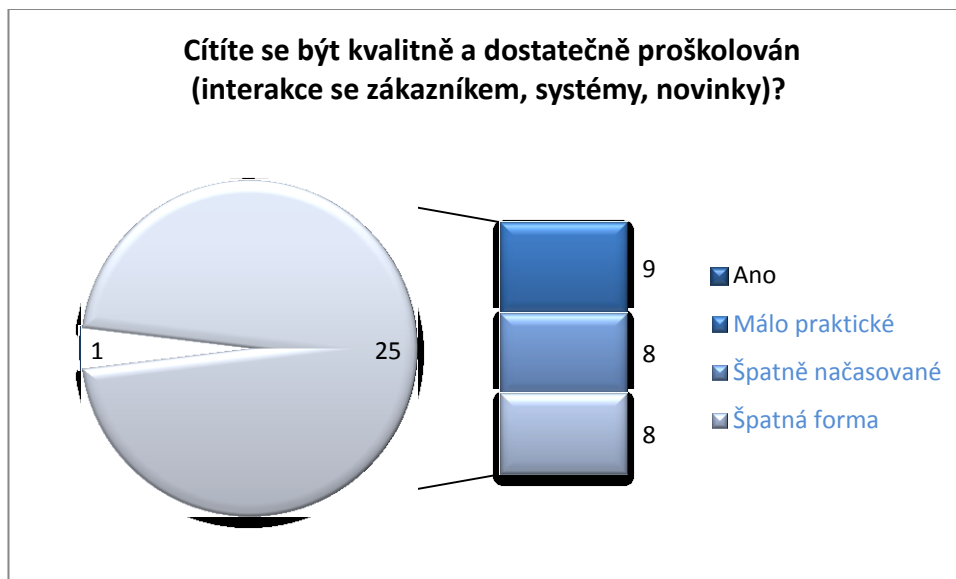
Vzhledem k tomu, že kvalita IS CRM se odvíjí od informací, které obsahuje, je velmi důležité, aby zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem nebo zákaznický účet mohou nastavovat a upravovat, vždy zaznamenali, co bylo se zákazníkem řešeno, s jakým výsledkem a jaké změny byly na účtu provedeny. Aby mohli prodejci takto fungovat, je nutné, aby měli pro zapsání kontaktní historie a poznámek dostatek času. Graf na obrázku 5-3 zobrazuje reálnou situaci, která jasně ukazuje, že je nutné na této problematice ještě pracovat.

Obrázek 5-3 Vnímáte čas na zapsání nových informací o zákazníkovi do systému jako dostatečný?, zdroj: vlastní

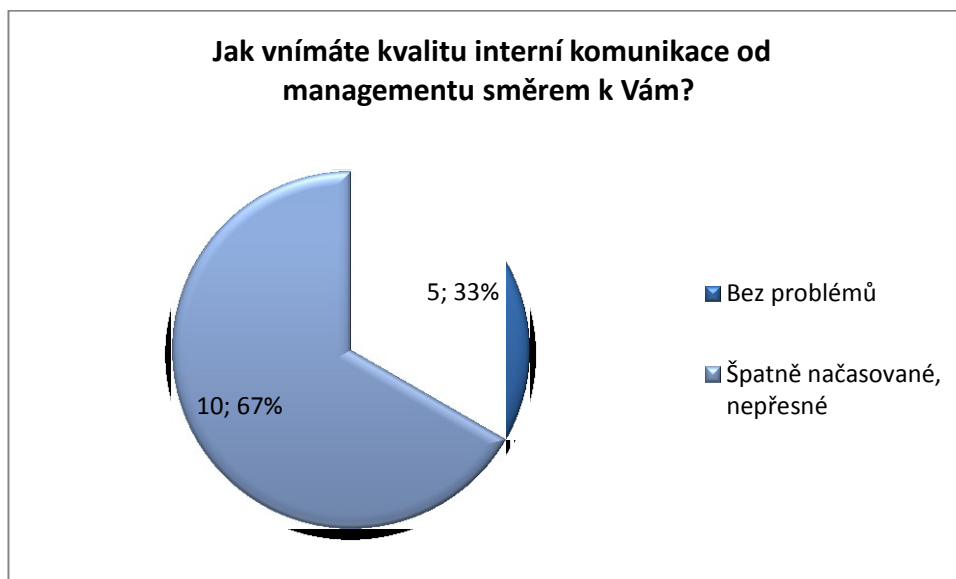


S celkovou informovaností a profesionalitou prodejců souvisí také proškolenost a kvalita komunikace od managementu společnosti směrem k zaměstnancům. Situaci nastiňují grafy na Obrázcích 5-4 a 5-5. Pouze jeden prodejce uvedl, že považuje školení za dostatečně kvalitní. Ostatních 14 se shodovalo na níže uvedených nedostatcích (graf zobrazuje četnosti odpovědí, - každý prodejce měl možnost zmínit více než jeden nedostatek). Obdobná je pak situace s interní komunikací, kdy 67% respondentů vyslovilo s její kvalitou nespokojenost.

**Obrázek 5-4 Cítíte se být kvalitně a dostatečně proškolen (interakce se zákazníkem, systémy, novinky)? zdroj: vlastní**

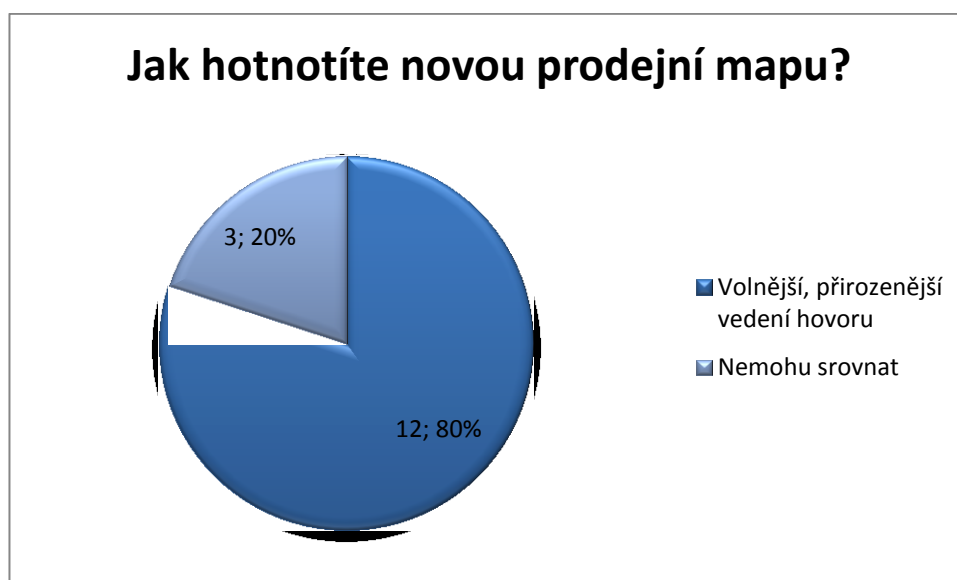


**Obrázek 5-5 Jak vnímáte kvalitu interní komunikace od managementu směrem k Vám?, zdroj: vlastní**



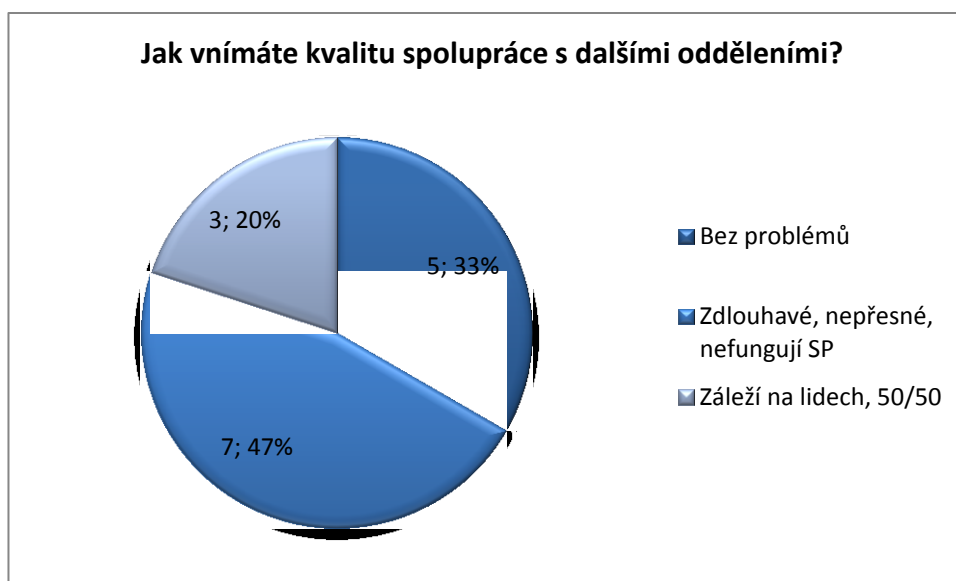
Ačkoli je velmi důležité, aby byl každý zaměstnanec dobře proškolen a informován, neméně důležité je také vědět, kdy které informace využít a zmínit při hovoru se zákazníkem. Za tímto účelem, na který se váže také zajištění stejné kvality obsluhy na kterémkoli prodejním místě, společnost definuje prodejní mapu. Její podoba byla od dubna 2012 inovována s cílem zjednodušit vedení hovoru se zákazníkem. Zároveň má odrážet aktuální zacílení na prodej datových služeb. Jaké jsou reakce respondentů na aktuální podobu prodejní mapy znázorňuje Obrázek 5-6. Tři prodejci nemají možnost srovnání předchozí a současně používané mapy. Zbylých dvanáct prodejců hodnotí novou mapu pozitivně a shoduje se, že umožňuje dát hovoru osobnější a přirozenější podobu a prodejce není tolik svázán velkým množstvím závazných bodů.

**Obrázek 5-6 Jak hodnotíte novou prodejní mapu? Zdroj: vlastní**



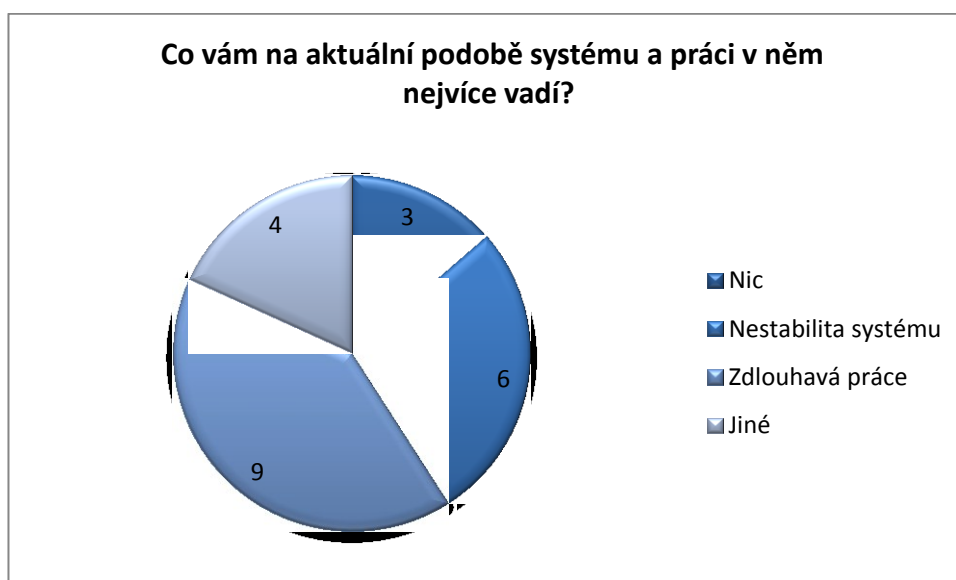
Další otázka byla věnována spolupráci s dalšími odděleními, která přímo ovlivňuje rychlost a kvalitu vyřešení zákaznického požadavku a je tak pro každodenní činnost prodejců esenciální. 47% respondentů (viz Obrázek 5-7) se však shodlo, že v převážné většině případů je spolupráce neefektivní, a zároveň uvedli, že se situace takto zhoršila v posledních měsících ve spojitosti s častými změnami, kdy zaměstnanci přesně neznají své kompetence a například požadavek na řešení servisních požadavků se přeposílá z jednoho oddělení na druhé. To ve výsledku znamená překročení deklarované lhůty na vyřešení požadavku a kontakt zákazníka a snižuje dojem spolehlivosti, profesionality a následně generuje negativní zákaznickou zkušenost.

Obrázek 5-7 Jak vnímáte kvalitu spolupráce s dalšími odděleními? zdroj: vlastní



Poslední dvě vybrané otázky byly zaměřeny CRM software a práci v něm. Jak ukazuje graf na obrázku 5-8, pouze tři respondenti vyslovili spokojenost s aktuálním software. Ostatní opakovaně kritizovali především nestabilitu systému a zdlouhavost práce v systému kvůli nutnosti neustálého přecházení mezi informačními kartami. Dále byl kritizován nový způsob zabezpečení zákaznického účtu, který ovlivňuje a především prodlužuje práci uživatele, a způsob řešení SP.

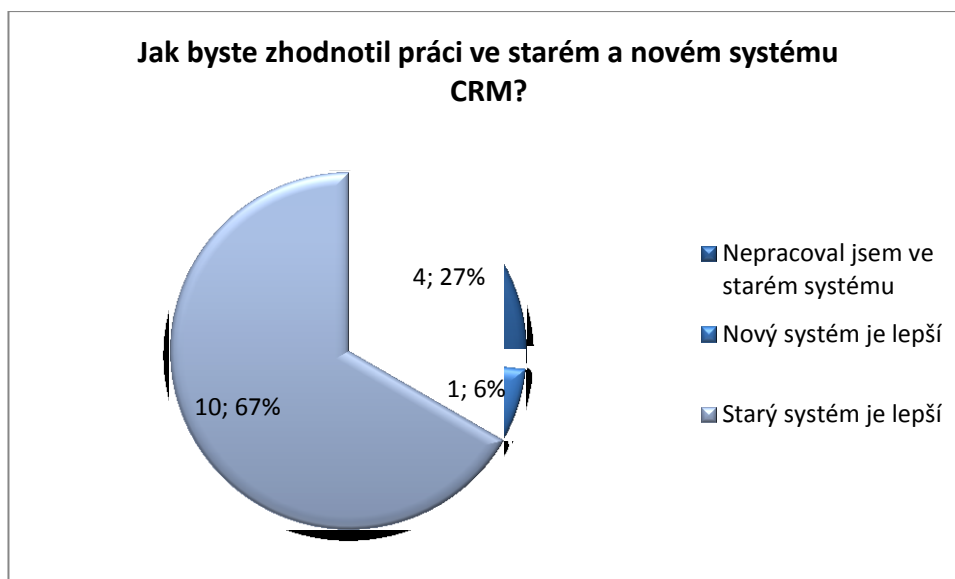
Obrázek 5-8 Co vám na aktuální podobě systému a práci v něm nejvíce vadí? zdroj: vlastní



Respondenti, kteří měli možnost srovnání práce se starými software a novým IS Siebel, se až na jednoho prodejce shodli (viz Obrázek 5-8), že práce se starými systémy byla

uživatelsky přívětivější a rychlejší, jelikož více softwarů znamenalo možnost otevření více oken s informacemi o zákazníkovi najednou.

Obrázek 5-9 Jak byste zhodnotil práci ve starém a novém systému CRM? zdroj:vlastní



Pro zbylé otázky (viz Příloha 1) nemělo grafické vyhodnocení význam.

## 5.2 Interpretace informací vyplývajících z výzkumu

Následující kapitola shrnuje a integruje získané poznatky do ucelených oblastí. Všechny informace jsou čerpány z vlastních či interních zdrojů Vodafone.

### 5.2.1 Lidé

Jak bylo již zmíněno ve třetí kapitole, lidský kapitál je to nejcennější aktivum, které společnost má. Aby byl plně využit jeho potenciál, musí být správně veden, informován a motivován. Jen tak dokáže v zákazníkovi vyvolat pocit, že právě tato společnost mu dá to nejlepší a že zvolil správně.

Aby mohl prodejce vybrat pro zákazníka to nejlepší řešení, navíc v souladu se zájmy společnosti (navyšování CSI a ARPU), potřebuje být dokonale informován a proškolen. Ačkoli jsou všechny důležité informace uvedeny na Intranetu, který tak teoreticky zaměstnancům poskytuje dokonalý zdroj informací, z výzkumu vyplynulo, že 93% prodejců považuje vyhledávání na Intranetu za nedokonalé a zdlouhavé. Je to z důvodu mechanismu vyhledávání, kdy vyhledávač pracuje na principu vyhledávání klíčových slov v názvech.

Prodejci pak nestačí zadat jakékoli slovo z problematiky, kterou potřebuje najít, nýbrž přesné heslo z názvu problematiky. V praxi to znamená, že prodejce není schopen rychle vyhledat vše potřebné, způsobuje to pak nutnost doptávat se kolegů a ve výsledku delší dobu odbavení zákazníka, což může působit negativně a vzbuzovat dojem nekompetentnosti prodejce, dále snižuje počet odbavených zákazníků atd.

Dále je potřeba, aby byli zaměstnanci včas a kvalitně informováni o chystaných změnách, novinkách nebo neočekávaných situacích. Tento stav má být dosažen, jak bylo zmíněno výše, pravidelnými e-maily obsahujícími tyto informace. Přesto není komunikace od managementu společnosti směrem k prodejcům a Store managerům vnímána zcela pozitivně. 67% respondentů vnímá komunikaci jako kusou, neúplnou, nepřesnou a nevhodně načasovanou. Vzhledem k velmi častým změnám v posledních sedmi měsících to znamená zmatek v tom, co se vlastně přesně může a nemá nabízet, kdo má jaké kompetence, jak se má postupovat při řešení určitých situací. Výsledkem je, že nervozita, nejistota či dokonce neznalost prodejce se může negativně odrazit na zákaznické zkušenosti a narůstající míře odchodovosti (churn rate).

Vzhledem k tomu, že Vodafone zavedl nový CRM software a doposud na něm provádí různé změny a inovace, dále zavádí na trh nové produkty, je potřeba v těchto oblastech zaměstnance řádně proškolit. Vodafone praktikuje dva typy školení, a to osobní formu se školitelem a samostudia na Intranetu. Ačkoli se zdá, že systém školení je dobře propracovaný, z výzkumu vyplynulo, že 93% prodejců považuje systém školení za neefektivní.

Pokud shrneme názory nováčků, tedy prodejců s délkou pracovního poměru do šesti měsíců (3 respondenti), shodovali se, že školení byla kvalitní z hlediska teorie, nicméně praktická stránka je nedostatečná. Nováčci se tak cítí být nervózní jak z kontaktu se zákazníkem, kdy naučenou teorii pro řešení problematických situací nemohou využít, tak z nutnosti neustálého dohledu starších kolegů.

Z pohledu zkušených prodejců pak kromě opakujícího se názoru na chybějící praktickou stránku školení převládal u 8 ze 14 respondentů názor, že školení na novinky nepřichází ve vhodnou dobu a bývají málo konkrétní, nebo v posledních zhruba 6 měsících nepřicházejí vůbec. Prodejci mají k dispozici pouze zmiňovaná samostudia, tedy prezentace na Intranetu, které bývají v některých případech doprovázeny video ukázkami. Díky nemožnosti zpětné vazby a doptávání se na nejasnosti však tento způsob respondentům



nevyhovuje, pokud jde o složitější problematiku. Vzhledem k velkému množství novinek a změn v posledních měsících se tak prodejci necítí jisti ve znalostech některých nových produktů a cítí se být spíše „vhození do vody“. Pokud navíc vezmeme v úvahu, že všichni prodejci jsou pravidelně každý měsíc namátkově kontrolováni prostřednictvím mystery shoppingu<sup>27</sup>, je to pro ně, spolu s vyvíjeným tlakem ze strany společnosti směrem k prodejcům, velmi frustrující a stresující, vede to k demotivaci a méně kvalitní péči o zákazníky, což opětovně může snížit CSI i šanci k navýšení ARPU.

## **5.2.2 Procesy obsluhy a prodeje**

### **5.2.2.1 Přivítání**

V rámci první části procesu obsluhy a prodeje nastaly změny především v personální struktuře na prodejnách a prodejní mapě. Byly zavedeny nové funkce Data care specialisty a Deputy Managera, dále nová prodejní strategie a zároveň systém hodnocení Triangl. Přínosy těchto změn popisuje kapitola 3.3.2 a hodnotí následující subkapitoly.

### **5.2.2.2 Prodejní péče**

#### ***Prodej***

V rámci nové koncepce Perfect Start Up musí dle platných pravidel rozhovor se zákazníkem obsahovat nabídku:

- Nové zařízení.
- Nový tarif s mobilním připojením.
- Datová SIM, ADSL.
- Ukázka aplikací a využitelnosti mobilního internetu.

Výše uvedené kroky sledují aktuální prodejní zaměření společnosti, tedy prodej datových služeb. Teoreticky je tento prodejní postup navržen efektivně, nicméně pro dosažení dobrých prodejních výsledků je potřebná dokonalá proškolenost a informovanost personálu. Jak je uvedeno v subkapitole Lidé, prodejci si však stěžují na nekvalitní způsob školení a komunikace novinek a změn v posledních měsících a necítí se při nabídce služeb jisti. Vzhledem k velmi častým změnám pravidel a procedur v oblasti prodejních hovorů se prodejci cítí zmatení, což v souvislosti s výše uvedeným a velmi striktním způsobem

---

<sup>27</sup> Jedná se o produkt (výzkumných) agentur, kdy se pracovník agentury vydává za běžného spotřebitele a vydává se na místo prodeje, do pobočky zadavatele, zažít chování obsluhujícího personálu.

hodnocení kvality hovorů prostřednictvím fiktivních zákazníků působí na prodejce silně demotivačně.

Aby se navýšila kvalita poskytovaných služeb zákazníkům, byly na úrovni oddělení přímého prodeje zřízeny od dubna 2012 dvě nové funkce a prodejci se postupně rozdělují do tří kategorií dle svých schopností, zkušeností a v konečném důsledku také pravomocí (viz třetí kapitola). Jelikož je systém kategorizace prodejců teprve v pilotní fázi na vybraných prodejnách, nebude podrobně vyhodnocen. Naopak Data care specialista je již přítomen na všech značkových prodejnách Vodafone. Přítomnost Data care specialisty plně podporuje aktuální zacílení na prodej datových služeb. Kromě kvalitnějších služeb pro zákazníky bylo cílem také snížit zatížení kvalitních prodejců servisními hovory a tak zvýšit jejich efektivitu a možnost up-sellu či cross-sellu. Ačkoli je tento systém zaveden teprve krátce, na základě dat získaných z interních zdrojů je možné konstatovat, že je zákazníky hodnocen kladně a index CSI překročil opět hodnotu 75 bodů (nejvíce ze všech tří operátorů na trhu).

Ačkoli je tento závěr velmi pozitivní, je nutno poukázat na dvě možné komplikace vyplývající z této strategie. Na prodejnách s nízkou a středně vysokou návštěvností je Data care specialista přítomen pouze ve všední dny a to pouze část otevírací doby prodejny. Znamená to pak, že zákazníci, kteří přijdou v době nepřítomnosti specialisty za účelem nastavení zařízení či datových služeb, jsou obsluhováni ostatními prodejci, kteří nejsou na danou problematiku stejně dobře vyškoleni. Pokud nejsou schopni zákazníkům problém vyřešit, musí ho nadále odkazovat na oddělení péče o zákazníky v oblasti datových zařízení a nastavení dat, nebo je objednat k Datovému care specialistovi na jiný den. Dalším problémem, který z této situace vyplývá, je to, že Data care specialista je sice schopen efektivně vyřešit problémy z oblasti využívání datových služeb a nastavení datových zařízení, nicméně nemusí být schopen stejně efektivně převést rozhovor z roviny servisní do roviny prodejní. V součinnosti by tyto skutečnosti mohli nejen znovu snížit index CSI, ale také omezit možnost navýšení hodnoty zákazníka.

### **Servis**

Jak již bylo řečeno, spolupráce s dalšími odděleními je pro prodejce velmi důležitá. Část problémů totiž není schopen vyřešit sám na prodejně a tak je závislý na spolupráci s dalšími kolegy mimo prodejnu. Pro řešení většiny těchto situací slouží tzv. servisní požadavky (SP). Paradoxně právě ty se ukázaly být největším problémem. Polovina respondentů je se současnou situací řešení servisních požadavků velmi nespokojena a uvedla,

že řešení je příliš zdlouhavé, zaměstnanci jsou zmateni, kdo má jaké kompetence a tedy kam vůbec mají řešení problému delegovat. Další tři prodejci uvedli, že při spolupráci záleží na lidech, přičemž vysvětlují, že ne vždy jsou spokojeni. Znamená to tedy, že velmi časté změny, které Vodafone aplikoval v posledních měsících v pravidlech a procedurách řešení problémových situací, včetně kompetencí jednotlivých oddělení, způsobily velký zmatek. Na základě dat vyplývajících z provedeného výzkumu není možné přijmout hypotézu 3: *Nadpoloviční většina respondentů vidí pozitivní přínos nového systému v kvalitnější a snazší spolupráci s dalšími odděleními.*

Další oblastí, která byla respondenty kritizována, je to, že ačkoli specializované oddělení problém prozkoumá, konečnou realizaci řešení a především komunikaci řešení zákazníkovi provádí opět sám prodejce. V praxi to znamená zbytečné průtahy v řešení zákaznicka požadavku, protože daný prodejce nemusí být přítomen v době, kdy je SP vyřešeno a zákazník tak na odpověď čeká delší dobu. Celá situace tak působí neprofesionálně a snižuje zákaznickou zkušenost a tedy i možnost up-sellu nebo cross-sellu.

#### **5.2.2.3 Poprodejní péče**

Od dubna 2012 musí prodejci v rámci nového přístupu Perfect Start Up proaktivně nabízet nastavení zařízení a stažení a ukázkou aplikací v mobilním telefonu. Vzhledem k současnému zaměření na prodej dat toto hodnotím velmi kladně, jelikož prodejce zákazníka naučí využívat plně funkce telefonu a zvyšuje tak šanci na prodej datových služeb, které současné mobilní telefony s operačním systémem potřebují pro správné fungování a plnou využitelnost jejich funkcí. Toto však vyžaduje speciální proškolení všech prodejců. Doposud je však takto proškolen pouze jeden zaměstnanec na prodejně – Data care specialista, což znamená, že někteří prodejci nemusí být schopni zařízení nastavit správně a co možná nejrychleji. Tento stav je v úplném kontrastu s celou koncepcí nové prodejní strategie.

Na závěr by prodejce měl kromě nastavení zařízení nabídnout přetažení kontaktů či jiných dat do nového zařízení, po nákupu zákazníka odměnit dárkem, znovu vyčistit dotykový displej mobilního telefonu a předat osobní vizitku s pozváním k další návštěvě.

Vzhledem k vysoké konkurenci na trhu mobilních služeb představuje celá procedura nástroj, jak nabídnout zákazníkovi přidanou hodnotu, aby byl přesvědčen o správnosti volby operátora a budoval si k němu pozitivní vztah.

#### 5.2.2.4 Prodejní mapa

Jak již bylo zmíněno, Vodafone aplikoval novou prodejní mapu s názvem Triangl, která zahrnuje koncepci Perfect Start Up. Struktura prodejní mapy měla zjednodušit práci prodejců, zrychlit interakci se zákazníkem a poskytnout účinnější nástroj pro navýšení hodnoty zákazníka. Z výzkumu vyplynulo, že prodejci hodnotí novou prodejní mapu pozitivně. Všichni, kteří mají možnost srovnání předchozí a současné podoby mapy (12 z 15 respondentů), se shodují, že nová mapa umožňuje volnější vedení hovoru a dovoluje jej individuálně přizpůsobit dle typu zákazníka. Na základě těchto výsledků je možné přijmout hypotézu 2: *Změny aplikované v prodejní mapě umožňují prodejcům individuálnější vedení hovorů se zákazníky.*

Z výzkumu však také vyplynulo, že prodejci vnímají ve vývoji map spíše sinusový průběh. Znamená to, že v případě Trianglu byla koncepce původně navržena opravdu jako dodržování tří závazných bodů, nicméně na ty se postupem času nabaluje více a více podbodů, které musí být nově v prodejním hovoru zahrnuty. Ačkoli byl tedy Triangl v původní verzi z pohledu prodejců velmi zdařilou koncepcí, v současnosti, společně s novým přístupem Perfect Start Up, začíná být postupně opět obtížnější ji dokonale při rozhovoru následovat.

#### 5.2.3 Data a technologie

Cílem zavedení integrovaného CRM řešení byla nejen efektivnější a rychlejší obsluha zákazníka díky zkrácení doby potřebné na získání veškerých potřebných dat ze strany prodejců a telefonních operátorů, ale také možnosti efektivnější obsluhy svého účtu klientem přes internetovou Samoobsluhu. Propracovaná Samoobsluha totiž následně podstatně snižuje počet klientů, kteří využívají se svými potřebami kamenné prodejny a operátory, které patří mezi nejnákladnější obchodní kanály. Vedle této úspory nákladů bylo cílem také zrychlení obsluhy na prodejních a operátorských linkách s možností následné optimalizace počtu zaměstnanců a dalších nákladových úspor.

Jak bylo zmíněno výše, systém je jen tak dobrý, jak dobré jsou informace do něj vložené. Vzhledem k tomu, že operátoři na linkách a prodejci na kamenných prodejních přicházejí se zákazníkem do přímého kontaktu, je důležité, aby do systému zapsali všechny podstatné informace o řešeném požadavku a způsobu jeho vyřízení, aby se o tyto informace mohli opřít jiní zaměstnanci při řešení dalších požadavků. Nicméně 60% respondentů uvedlo,

že pokud má před sebou prodejnu plnou čekajících zákazníků, často pod tlakem poznámky a kontaktní historii zapomenou nebo především nestihnou zapsat. Dle pravidel firmy má totiž obsluha dalšího zákazníka největší prioritu.

Tuto situaci, jak je zmiňováno výše, se snaží společnost řešit v rámci nové prodejní koncepce „Perfect Start Up“ pomocí Deputy managerů. Nicméně v současnosti je tento systém uplatněn pouze na dvou prodejnách a to v kategorii high-traffic. Na prodejny s nižší návštěvností by tuto funkci měl zatím zastávat Store manager. Vzhledem k ostatním standartním povinnostem vykonávaným v zázemí prodejny však není možné, aby byl Store manager neustále přítomen přímo na prodejně. Problém s vysokým tlakem a následným nezapisováním informací do systému tak zůstává na těchto prodejnách nevyřešen, což pak znamená delší časovou náročnost na vyřešení opakujících se problémů zákazníka.

Co se týče efektivity nového systému a zrychleného odbavování zákazníka, průzkum ukázal, že cíl nebyl zatím naplněn. Aktuálně používaný CRM software Siebel nahradil sice tři předchozí systémy, nicméně dle prodejců jim neposkytuje stejnou přehlednost a jednoduchost. Osm respondentů z jedenácti (zbytek nemá možnost srovnání) vcelku shodně uvádělo, že jim chybí ucelený přehled o důležitých údajích zákaznického účtu sumarizovaných na jedné straně, protože vzhledem k nemožnosti otevírání více oken najednou musí prodejce neustále „překlikávat“ z jednoho přehledu na druhý. Tato praxe je velmi zdoluhavá a nekomfortní. V novém systému postrádají prodejci více přímých cest a rozlišení například barvami za účelem vyšší přehlednosti dat.

Ačkoli je nový systém otevřenější a propracovanější z hlediska integrace veškerých informací z několika systémů do jednoho a nabízí možnost vytvoření vlastního systému práce, hodnotí prodejci práci ve starých systémech jako přehlednější a uživatelsky přívětivější.

V konečném důsledku tak investice do nového software nepřinesla zrychlení obsluhy zákazníka, naopak se zdá, že se práce se zákaznickým účtem více zkomplikovala. Na základě výše uvedených informací nelze přijmout hypotézu 1: *Integrace informací do jediného informačního systému CRM a zvýšení efektivity práce hodnotí více než polovina respondentů kladně.*

## 6 Návrhy a doporučení

V rámci této bakalářské práce byl realizován kvalitativní výzkum, na jehož základě jsou formulována následující doporučení a návrhy. Realizace proběhla ve formě individuálních strukturovaných rozhovorů s 15 zaměstnanci Vodafone z oddělení Retail Sales v Ostravě. Respondenti byli zkušení prodejci, tři nováčci, dva Store Manageri a dva Data care specialisté.

Vzhledem k tomu, že profesionální a přesvědčivé vystupování prodejce jako reprezentanta společnosti je v přímém styku se zákazníkem jedním z rozhodujících faktorů, je nanejvýš důležité zajistit dokonalou informovanost a proškolení prodejce. Jelikož z výzkumu vyplynulo, že reálně se prodejci necítí být kvalitně proškolení s ohledem jak na formu, tak na hutnost a exaktnost poskytovaných informací, doporučuji společnosti znovu zvážit formu školení i jejich organizaci. Navrhuji, aby společnost zhodnotila snížení četnosti využívání e-learningu v případě, že uvádí na trh nové služby nebo chystá změny zásadně ovlivňující práci prodejců. Nahradit by je měla osobní formou školení, která umožňuje interakci zaměstnanců se školitelem a možnost zaměření se na nejasné oblasti. Dále by kromě formy školení měla společnost lépe načasovat vzdělávání zaměstnanců, které dle výzkumu dosud bylo předčasné nebo pozdní, a koncipovat kurzy více prakticky, aby se prodejci cítili tak, že si ze školení odnáší nejen teoretické poznatky, ale také určitou praktickou zkušenost. Vzhledem k tomu, že v zájmu společnosti je co nejvyšší výnos z každého produktu, je také v jejím zájmu, aby se prodejci cítili zcela jistě při jejich prodeji.

Dalším faktorem, který ovlivňuje profesionalitu a odbornost prodejce je kvalita informací, které dostává. Ačkoli má Vodafone zaveden teoreticky velmi účinný systém interní komunikace, z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci s ním reálně nejsou zcela spokojeni. Vzhledem k tomu, že nervozita, nejistota či dokonce neznalost prodejce se může negativně odrazit na zákaznické zkušenosti, měl by Vodafone této oblasti věnovat pozornost. Zejména by měl komunikovat budoucí změny a novinky tak, aby informace byly kvalitní, hutné a především přesné a nevyvolávaly potřebu diskuze a doptávání se. V zájmu přehlednosti by pak společnost měla minimalizovat množství změn v pravidlech a procedurách, které pak působí zmatečně a zaměstnanci si nejsou jisti vlastními kompetencemi a povinnostmi.

V reakci na vývoj v posledních sedmi měsících, během kterých se odehrálo největší množství změn a díky kterým se prodejci cítí často zmateni, doporučuji, aby Vodafone vydal

komplexní aktualizovanou „kuchařku“, která shrne kompetence jednotlivých oddělení a platná pravidla a procedury. Dlouhá čekací doba na vyřešení problému způsobená výše uvedeným zmatkem působí na zákazníky velmi negativně a neprofesionálně a způsobuje negativní zákaznickou zkušenost, což následně snižuje možnost up-sellu nebo cross-sellu. Prodejce totiž komunikuje zákazníkovi maximální dobu, za kterou má být jeho požadavek vyřešen, nicméně tato doba díky existujícím problémům není v mnoha případech vůbec dodržena.

V zájmu zkvalitnění péče o zákazníka zavedl Vodafone dvě nové funkce: Deputy manager a Data care specialista. Díky tomu má být na prodejnách zaváděn systém, kdy Deputy manager vítá zákazníky a dle jejich požadavků je směřuje k takovému prodejci, který je na danou problematiku nejlepší. Pokud se jedná o servisní hovor zahrnující reklamaci zařízení či jeho nastavení, předá Deputy zákazníka primárně do péče Data care specialisty. Deputy je zodpovědný také za plynulost obsluhy zákazníků, aby byla čekací doba zákazníka co nejkratší a zároveň prodejci měli dostatek času na evidování poznámek a kontaktní historie do CRM systému po skončení hovoru.

Vzhledem k nákladnosti takové praxe je však tento systém možno uplatnit pouze na prodejnách s vysokou návštěvností a navíc s dostatečným prostorem. Kritéria však splňuje pouze zlomek prodejen v republice. Ačkoli společnost tento problém řeší tím, že funkci Deputy převádí na Store managery, je takové řešení dle mého názoru nedomyšlené. Vzhledem k povinnostem v zázemí totiž nemůže Store manager plně suplovat přítomnost Deputy managera. Na těchto prodejnách tak přetrvává problém, kdy prodejci často nestíhají nebo pod tlakem zapomínají evidovat v systému důležité poznámky a kontaktní historii.

Doporučuji tedy zavedení systému, který by na prodejnách poskytl prodejcům dostatek času pro zapsání poznámek do systému před tím, než bude schopen obsloužit dalšího zákazníka. Dobře fungující je například tzv. lístečkový systém, kdy si každý zákazník po příchodu na prodejnu odebere lístek s pořadovým číslem a čeká, než si jej prodejce přivolá.

Poslední problémovou oblastí je CRM software. Ačkoli integroval informace z předchozích tří systémů, požadované ulehčení práce, zpřehlednění a zrychlení odbavení zákazníka nepřinesl. Proto navrhuji, aby společnost zvážila, zda nejde software přestrukturovat tak, aby cesta k získání různých informací prodejci netrvala tak dlouho, nemusel se neustále „překlikávat“ z karty na kartu atd. Ačkoli jsem si vědoma nákladnosti

takového opatření, vzhledem k tomu, že software ještě prochází mnoha úpravami, přičemž tento zásah by přinesl naplnění výše uvedených cílů, považuji jej za opodstatněný.



## 7 Závěr

CRM lze velmi jednoduše definovat jako interaktivní proces, jehož cílem je dosažení rovnováhy mezi investicí podnikatelského subjektu a uspokojením potřeb svých zákazníků. Celá koncepce řízení vztahů se zákazníky slouží společnosti k tomu, aby zjistila co nejvíce informací o tom, „kdo“ jsou její zákazníci, co potřebují, jak se chovají a dále umožňuje poskytovat zákazníkům určitou hodnotu, obvykle formou individualizovaného produktu či služby.

Základem řízení vztahů se zákazníky je rychlá zpětná vazba od zákazníka, její kvalitní analytické zpracování a následně využití takto získaných informací k efektivním a personalizovaným interakcím se zákazníky prostřednictvím různých distribučních a komunikačních kanálů s cílem poskytnout požadované hodnoty pro zákazníka.

Předmětem této bakalářské práce bylo analyzovat celou výše zmíněnou koncepci, včetně všech čtyř základních prvků CRM a to v prostředí společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. Jelikož jsem sama zaměstnancem této společnosti, měla jsem možnost analyzovat společnost zevnitř, což mi umožnilo lépe celou problematiku prozkoumat a pochopit. Mým cílem bylo analyzovat změny aplikované v řízení CRM v oblasti přímého prodeje ve společnosti Vodafone Czech Republic, a.s, vyhodnotit je a navrhnout případná zlepšení.

Nejprve byla v teoretické části objasněna koncepce řízení vztahů se zákazníky. V této podobě obsahuje nezbytné minimum ze širokého spektra informací a zásad, které jsou k nalezení v různých publikacích.

Praktická část byla věnována analýze současného způsobu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. včetně toho, jak úspěšně se jí daří naplňovat svou strategii a cíle.

Od konce roku 2010 prošla společnost velkými změnami, jelikož vyměnila původně používané informační systémy za jeden plně integrovaný CRM software Siebel. Prvním dílčím cílem této práce bylo zjistit, zda tento krok byl pro společnost prospěšný či nikoliv. Na základě provedených šetření formou kvalitativního výzkumu jsem však došla k závěru, že hypotézu „*Integrace informací do jediného informačního systému CRM a zvýšení efektivity práce hodnotí více než polovina respondentů kladně.*“ nemohu přijmout. Z výzkumu

vyplývalo, že ačkoli nově používaný software dokázal integrovat všechny informace o zákaznických účtech včetně možnosti vytvářet objednávky a konfigurovat nastavení služeb, zdá se být méně přehledný a komplikovanější a zatím tak neplní svůj cíl, tedy usnadnit a zrychlit práci uživatelům a zvýšit tak její efektivitu.

Druhým dílčím cílem bylo zjistit, zda je nový systém kvalitnějším nástrojem pro spolupráci napříč jednotlivými odděleními. Jak bylo zmiňováno, pro oddělení přímého prodeje je každodenní spolupráce s vybranými odděleními nutná. Na základě provedeného výzkumu však musím zamítnout další hypotézu „*Nadpoloviční většina respondentů vidí pozitivní přínos nového systému v kvalitnější a snazší spolupráci s dalšími odděleními.*“ Respondenti hodnotili negativně především součinnost při řešení tzv. servisních požadavků, zejména z pohledu kvality a rychlosti vyřešení problému.

Další velkou změnou ve společnosti byla obměna nejen stávajících tarifů, ale také celého procesu prodeje a péče o zákazníka. Tuto obměnu umožnila výše zmíněná výměna CRM software, jelikož nový otevřenější systém byl navržen tak, aby byl schopen pracovat s nově navrženou strukturou služeb včetně propojení s internetovou Samoobsluhou jako nástroje pro ovládání zákaznického účtu přímo klientem přes internet. Celý prodejní proces byl zjednodušen z původně využívaného „Sedmera“ na „Triangl“, který aktualizoval jak prodejní mapu, tak kontrolní mechanismy. Na základě zjištěných informací je možné přijmout poslední hypotézu: *Změny aplikované v prodejní mapě umožňují prodejcům individuálnější vedení hovorů se zákazníky.* Respondenti hodnotili kladně především „rozvolnění“ a možnost individuálnějšího vedení hovorů.

Ačkoli je nový prodejní proces navržen tak, aby navrátil prodejním hovorům přirozenost a především je zefektivnil, což v kombinaci s novou strukturou tarifů a novým prodejním systémem má vést k navýšení hodnoty zákazníka, dle posledních interních dat je evidentní, že tento firemní cíl prozatím není naplněn. Hodnota ARPU dlouhodobě klesá. Nutno však podotknout, že tento trend je dlouhodobý na celém TELCO trhu. Naopak hodnota CSI stouhá, aktuálně je pro společnost Vodafone nad hranicí 75 bodů.

Dle mého subjektivního názoru stojí v pozadí zaostávání za vybranými firemními cíli nestálost nabídky a neustálé změny v pracovních procesech. Pokud se totiž podíváme na výše uvedené závěry z hodnocení současného stavu základních prvků a procesů, společným jmenovatelem je nedokonalá informovanost jednotlivých oddělení společnosti a následně způsobený zmatek, což vede k nejistotě prodejců. Nejistý prodejce pak není schopen plně

přenést na zákazníka výše uváděné hodnoty a spolu se všemi zmiňovanými slabými místy není schopen efektivního up-sellu či cross-sellu s cílem navýšení ARPU.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

BUREŠ, Ivan a Pavel Řehulka. *10 zlatých pravidel prodeje aneb CRM v digitálním věku*. Druhé vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2006, 158 s. ISBN 80-7261-149-6.

HANZELKOVÁ, Alena et al. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. První vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM - řízení vztahů se zákazníky*. První vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2005, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing* : 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman. et al. *Moderní marketingový výzkum*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

LEHMANN, Donald R., Sunil GUPTA a Joel H. STECKEL. *Marketing research*. Addison-Wesley Educational Publishers Inc., 1998. ISBN 0-321-01416-2.

LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahu se zákazníky: (Customer Relationship Management)*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-X.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

## Elektronické zdroje

IDNES.CZ. Mobil. *Nenechte se zmást procenty pokrytí 3G. Každý operátor to myslí jinak.* [online]. 2011 [cit. 2011-11-14]. Dostupný z WWW: [http://mobil.idnes.cz/nenechte-se-zmast-procenty-pokryti-3g-kazdy-operator-to-mysli-jinak-112-mob\\_operatori.aspx?c=A110613\\_093131\\_mob\\_operatori\\_apo](http://mobil.idnes.cz/nenechte-se-zmast-procenty-pokryti-3g-kazdy-operator-to-mysli-jinak-112-mob_operatori.aspx?c=A110613_093131_mob_operatori_apo)

KOREJS, Martin. *Bez CRM do byznysu nelez.* In: [online]. 23.02.2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/podnikove-is/bez-crm-do-byznysu-nelez-5625>

PITTNER, Kamil a Petr PROKŮPEK. CRM: *Nečekejte na zázrak.* In: [online]. 02.07.2007. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/aktuality/crm-necekejte-na-zazrak-3388>

## Ostatní zdroje

Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Ostravě: *PC, Internet, mobily* [online]. ČSÚ [2.12.2011]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/informacni\\_spolecnost-xt](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/informacni_spolecnost-xt)

Český telekomunikační úřad. ČTÚ: *Zpráva o vývoji trhu elektronických komunikací se zaměřením na rok 2010* [online]. ČTÚ [20.9.2011]. Dostupné z: <http://www.ctu.cz/aktuality/tiskove-zpravy.html?action=detail&ArticleId=8344>

DOHNAL, Jan a Jiří VOŘÍŠEK. *Inovace procesů CRM.* 2002. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2002/inovace-procesu-crm.pdf>

*Výroční zpráva Vodafone Czech Republic, a.s.* Praha: Vodafone Czech Republic, a.s., 2011. Dostupné z: [http://www.vodafone.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/1/31/vyrocka-2010-2011.pdf](http://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/1/31/vyrocka-2010-2011.pdf)

## Seznam obrázků

Obrázek 2-1 Vývoj koncepcí marketingové strategie .....	9
Obrázek 2-2 Fáze vztahu se zákazníkem .....	11
Obrázek 2-3 Vliv spokojenosti na setrvání zákazníků.....	15
Obrázek 2-4 Rozdělení zákazníků podle jejich ziskovosti a potenciálu .....	16
Obrázek 2-5 Koncept procesního řízení podniku metodiky MMDIS .....	31
Obrázek 2-6 Obchodní modely a procesy .....	32
Obrázek 3-1 Počet zákazníků (v mil.) jednotlivých operátorů a procentní podíl na trhu v roce 2011..	34
Obrázek 3-2 Vývoj počtu zákazníků Vodafone (mil.).....	35
Obrázek 3-3 Organizační struktura společnosti .....	44
Obrázek 5-1 Máte k dispozici všechny potřebné informace pro práci se zákazníkem?.....	55
Obrázek 5-2 Najdete rychle a snadno informace a funkce, které zrovna potřebujete? .....	56
Obrázek 5-3 Vnímáte čas na zapsání nových informací o zákazníkovi do systému jako dostatečný? ..	56
Obrázek 5-4 Cítíte se být kvalitně a dostatečně proškolený? .....	57
Obrázek 5-5 Jak vnímáte kvalitu interní komunikace od managementu směrem k Vám? .....	57
Obrázek 5-6 Jak hodnotíte novou prodejní mapu? .....	58
Obrázek 5-7 Jak vnímáte kvalitu spolupráce s dalšími odděleními? .....	59
Obrázek 5-8 Co vám na aktuální podobě systému a práci v něm nejvíce vadí?.....	59
Obrázek 5-9 Jak byste zhodnotil práci ve starém a novém systému CRM? .....	60

## Seznam tabulek

Tabulka 2-1 Zjednodušená bilance vztahu se zákazníkem .....	17
Tabulka 2-2 Typy informačních systémů CRM .....	27

## Seznam zkratek

ARPU	Average Rate Per User – Průměrný výnos na zákazníka
B2B	Business to Business - označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi
B2C	Business to Customer - označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky
CRM	Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky
CSI	Customer Satisfaction Index – Index zákaznické spokojenosti
TELCO	Trh elektronických telekomunikací



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha 1      Dotazník

## **Příloha 1: Dotazník**

1. Jaká je Vaše pozice?
2. Jak dlouho pracujete u Vodafone?
3. Máte k dispozici všechny potřebné informace pro práci se zákazníkem (Siebel, Intranet, Tamtam)?
4. Najdete rychle a snadno informace a funkce, které zrovna potřebujete (Siebel, Intranet, Tamtam)?
5. Vnímáte čas na zapsání nových informací o zákazníkovi do systému jako dostatečný?
6. Jak hodnotíte novou prodejní mapu?
7. Jak vnímáte kvalitu spolupráce s dalšími odděleními?(retence, CCTS, řešení sp)
8. Jak vnímáte kvalitu interní komunikace z pohledu kvality a rychlosti šíření důležitých informací od managementu směrem k zaměstnancům?
9. Jak vnímáte kvalitu interní komunikace mezi zaměstnanci?
10. Cítíte se být kvalitně a dostatečně proškolený (interakce se zákazníkem, systémy, novinky)?
11. Co vám na aktuální podobě systému a práci v něm nejvíce vadí?
12. Jak byste zhodnotil práci ve starém a novém systému CRM?
13. Jaké vnímáte potenciální překážky při práci?
14. Jaká navrhuje zlepšení?